



***Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Departamento de Investigación Comercial.***

***CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE  
LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS DESDE LA  
PERSPECTIVA DE LOS COMERCIANTES.  
UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL MUNICIPIO DE GETAFE.***

***Tesis Doctoral.***

***Directores: Dr. D. Alfonso Rebollo Arévalo.  
Dr. D. Ángel Fernández Nogales.***

***LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ.  
GETAFE, DICIEMBRE DE 2006.***

*A mis padres, por su larga espera.*

*A Mónica, por lo que sabe y calla.*

## **Agradecimientos.**

Esta tesis doctoral es el resultado de una obra colectiva. A ello han contribuido muchas personas que, en mayor o menor medida, participaron a lo largo del proceso de elaboración de este trabajo y sin cuyo esfuerzo, tiempo y amabilidad prestados no habría podido llevarse a cabo.

El primer y más importante agradecimiento se lo merece Mónica, que revisó con acierto todas las escrituras apresuradas de esta tesis –muchas de ellas varias veces- y tuvo que soportar en su vida cotidiana mi carácter obsesivo.

Un reconocimiento especial debe ir dirigido a mis directores de tesis, D. Alfonso Rebollo y D. Ángel Fernández, por su infinita paciencia y obligarme a *levantar el edificio por sus cimientos*; y por extensión, al Departamento de Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid, por sus sabios consejos y sugerencias.

También se merecen un agradecimiento D. Julio Vallejo, D. Pedro Ávila y D.<sup>a</sup> Almudena Verdú –secretario, vicepresidente y gerente, respectivamente, de la agrupación local de comerciantes (ACOEG)-, por su confianza en el proyecto de investigación cuando este era sólo una idea.

Asimismo, las gracias van dirigidas a D. Felipe García Labrado, gerente de la Agencia de Desarrollo Local de Getafe (GISA), por su disposición continua y a D. José Luis Herranz, que hizo posible su contacto. D. David Castro, concejal de Desarrollo Económico y máximo responsable del área de comercio del Ayuntamiento de Getafe, mostró una gran generosidad al facilitar el acceso a información relevante para esta tesis.

Los profesores del Instituto Silverio Lanza de Getafe deben recibir también una mención especial, así como D. Luis Martínez de Velasco, filósofo empeñado en que *el conocimiento científico ha de estar siempre al servicio de la transformación de la sociedad*.

D. Ignacio Cruz y D. César Giner hicieron más accesibles ciertas tareas de obtención de datos. Horacio compartió inquietudes intelectuales en largas caminatas y D. Julio Cerviño contribuyó a facilitar el camino andado.

Y, por supuesto, se merecen mi reconocimiento los más de trescientos comerciantes que respondieron al cuestionario empleado en la parte empírica de esta tesis. A todos ellos, gracias.

*Getafe, diciembre de 2006.*

***Caracterización de los factores de éxito de  
los centros comerciales abiertos desde la  
perspectiva de los comerciantes.***

***Un estudio empírico en el Municipio de Getafe.***

***Tesis Doctoral.***

***Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.***

***Universidad Autónoma de Madrid.***

***Luis Manuel Cerdá Suárez.***

# **CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO DE LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS COMERCIANTES.**

**Un estudio empírico en el Municipio de Getafe.**

## **ÍNDICE.**

### **PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

<b>Capítulo I:</b>	<b>Introducción general. Objetivos y metodología.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II:</b>	<b>Aproximación al concepto de centro comercial abierto.....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo III:</b>	<b>Factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos.....</b>	<b>60</b>

<b>Capítulo I. Introducción general. Objetivos y metodología.....</b>	<b>1</b>
---	----------

<b>1.1. Justificación de la investigación: interés e importancia de la misma.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Tesis de la investigación y objetivos.....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Tesis de la investigación.....	2
1.2.2. Objetivos de la investigación.....	3
<b>1.3. Diseño de la investigación.....</b>	<b>5</b>
1.3.1. Metodología.....	5
1.3.2. Ámbito de aplicación del estudio.....	7
<b>1.4. Plan de trabajo y organización del estudio.....</b>	<b>8</b>

<b>Capítulo II. Aproximación al concepto de centro comercial abierto.....</b>	<b>10</b>
---	-----------

<b>2.1. Introducción. Consideraciones previas.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. El planteamiento del problema.....</b>	<b>11</b>
2.2.1. Factores determinantes de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra.....	12
2.2.2. Repercusiones de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra.....	20
2.2.3. Teorías evolutivas del comercio.....	24

2.2.3.1. Teorías del entorno.....	25
2.2.3.2. Teorías cíclicas.....	26
2.2.3.3. Teorías sobre el poder y el conflicto.....	27
2.2.3.4. Teorías combinadas.....	28
2.2.4. Respuestas estratégicas del comercio tradicional urbano: asociacionismo zonal.....	29
<b>2.3. Delimitación conceptual del objeto de estudio.....</b>	<b>32</b>
2.3.1. El concepto de centro comercial. Definición y tipologías.....	32
2.3.2. Diferencias entre los centros comerciales planificados y los no planificados.....	43
2.3.3. El concepto de centro comercial abierto (CCA). Definición, tipología y funciones.....	45
<b>Capítulo III. Factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos.....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Introducción. Consideraciones previas.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Los aspectos espaciales en la distribución comercial minorista.....</b>	<b>63</b>
3.2.1. Aportaciones teóricas al análisis de la localización comercial minorista.....	63
3.2.1.1. La teoría del valor de la renta de la tierra.....	65
3.2.1.2. El principio de diferenciación mínima.....	67
3.2.1.3. La teoría del lugar central.....	69
3.2.1.4. La teoría de la interacción espacial.....	72
3.2.2. La dimensión espacial en el comportamiento de compra de la demanda: la teoría del patronazgo.....	83
<b>3.3. La teoría de los recursos y de las capacidades como marco de análisis.....</b>	<b>86</b>
3.3.1. Los conceptos de ventaja y de posición competitiva.....	88
3.3.2. Los resultados como manifestación de la ventaja competitiva.....	93
<b>3.4. La estrategia de regeneración y revitalización de los centros comerciales abiertos.....</b>	<b>95</b>
3.4.1. Identificación de los factores de éxito de los CCA: la ventaja competitiva del centro urbano.....	95
3.4.2. Los resultados como consecuencia de una ventaja competitiva superior: “Key Performance Indicators” y “Town Centre Health Checks” en los CCA.....	124
<b>3.5. Relación entre factores de éxito de los centros comerciales abiertos y características de los establecimientos y de los comerciantes: propuesta conceptual.....</b>	<b>129</b>
3.5.1. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos.....	130
3.5.2. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los comerciantes.....	135

## SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

<b>Capítulo IV: Objetivos, contexto y metodología de la investigación empírica.....</b>	<b>139</b>
<b>Capítulo V: Resultados de la investigación empírica.....</b>	<b>193</b>
<b>Capítulo VI: Conclusiones.....</b>	<b>291</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>316</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>359</b>
<b>Capítulo IV. Objetivos, contexto y metodología de la investigación empírica.....</b>	<b>139</b>
<b>4.1. Introducción. Consideraciones previas.....</b>	<b>139</b>
<b>4.2. Planteamiento general de la investigación empírica.....</b>	<b>140</b>
4.2.1. Objetivos de la investigación.....	140
4.2.2. Hipótesis de la investigación.....	141
<b>4.3. Ámbito de aplicación del estudio.....</b>	<b>149</b>
4.3.1. Descripción general del municipio de Getafe.....	149
4.3.2. Caracterización de las zonas objeto de estudio.....	157
<b>4.4. Metodología.....</b>	<b>166</b>
4.4.1. Metodología cualitativa.....	167
4.4.2. Metodología cuantitativa.....	171
4.4.3. Técnicas de análisis de los datos.....	188
4.4.4. Resumen de la metodología de la investigación.....	190
<b>Capítulo V. Resultados de la investigación empírica.....</b>	<b>193</b>
<b>5.1. Introducción. Consideraciones previas.....</b>	<b>193</b>
<b>5.2. Perfil de la muestra.....</b>	<b>194</b>
5.2.1. Características de los establecimientos y de los comerciantes.....	194
5.2.2. Aproximación al comprador del centro comercial abierto.....	204
5.2.3. Percepción del entorno competitivo.....	208
<b>5.3. Identificación empírica de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos.....</b>	<b>212</b>
<b>5.4. Depuración y evaluación de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos... </b>	<b>217</b>
5.4.1. Depuración de los factores de éxito de los CCA.....	217
5.4.2. Evaluación de los factores de éxito de los CCA.....	231
<b>5.5. Análisis de la relación entre factores de éxito de los centros comerciales abiertos y características de los establecimientos.....</b>	<b>235</b>
<b>5.6. Análisis de la relación entre factores de éxito de los centros comerciales abiertos y características de los comerciantes.....</b>	<b>249</b>



5.6.1. Análisis de la relación entre factores de éxito de los CCA y características sociodemográficas de los comerciantes.....	249
5.6.2. Análisis de la relación entre factores de éxito de los CCA y características idiosincrásicas de los comerciantes.....	272
<b>Capítulo VI. Conclusiones</b> .....	291
<b>6.1. Síntesis del contenido y principales conclusiones</b> .....	291
<b>6.2. Implicaciones para la gestión</b> .....	306
<b>6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación</b> .....	313
<b>Bibliografía</b> .....	316
<b>Anexos</b> .....	359
<b>Anexo 1. Mapas de los cuatro centros comerciales abiertos</b> .....	360
<b>Anexo 2. Fase cualitativa de la investigación</b> .....	363
<b>Anexo 3. Fase cuantitativa de la investigación</b> .....	366
<b>Anexo 4. Anexo estadístico</b> .....	373

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS.

Figura 1.1. Proceso metodológico de la investigación.....	9
Figura 2.1. Tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra: elementos de demanda.....	16
Figura 2.2. Tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra: elementos de oferta.....	18
Figura 2.3. Tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra: elementos institucionales.....	19
Cuadro 2.1.Repercusiones de la tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra.....	24
Cuadro 2.2. Teorías del cambio en el comercio minorista: valoración.....	28
Cuadro 2.3. Tipología jerárquica tradicional de centros comerciales planificados.....	35
Cuadro 2.4.Tipología de centros comerciales de Dawson (1983).....	36
Cuadro 2.5.Tipología de centros comerciales de Reynolds (1992).....	36
Figura 2.4. Clasificación de promociones comerciales de Guy (1994b).....	37
Cuadro 2.6. Modelo post-jerárquico de localizaciones detallistas de Brown (1992b).....	41
Figura 2.5. Tipología jerárquica tradicional de localizaciones minoristas intrarurbanas.....	41
Cuadro 2.7. La variada morfología de la agrupación comercial minorista metropolitana (Jones y Simmons, 1990).....	42
Cuadro 2.8. Estatus comercial y localización comercial (Guy, 1994b).....	43
Cuadro 2.9. Diferencias entre centros comerciales planificados y no planificados.....	44
Cuadro 2.10. Diferencias entre centro y zona comercial.....	45
Figura 2.6. El sistema de servucción.....	48
Figura 2.7. El sistema de servucción de la ciudad de Warnaby y Davies (1997).....	49
Figura 2.8. Clasificación de centros comerciales abiertos según el concepto de producto-establecimiento.....	54
Figura 3.1. Aportaciones teóricas al análisis de la localización comercial minorista y principios de organización espacial.....	64
Figura 3.2. Teoría del valor de la renta de la tierra.....	66
Figura 3.3. El principio de mínima diferenciación.....	68
Figura 3.4. Organización de las áreas de mercado según Christaller (teoría del lugar central).....	70
Figura 3.5. Modelo general de selección de establecimiento minorista.....	74
Figura 3.6. Modelos de determinación de áreas comerciales.....	76
Figura 3.7. Investigaciones realizadas sobre la imagen de los centros comerciales.....	77
Figura 3.8. Factores individuales y sociales en la elección del consumidor.....	80
Tabla 3.1. Principales investigaciones sobre la imagen de los centros comerciales.....	82
Figura 3.9. Subteoría de la preferencia de compra (Sheth, 1983).....	83
Tabla 3.2. Caracterización de los modos de compra de los consumidores.....	84
Figura 3.10. Subteoría del comportamiento de compra (Sheth, 1983).....	85
Figura 3.11. Modelo integrado de ventaja competitiva.....	94
Tabla 3.3. Principales contribuciones desde la literatura sobre centros urbanos al análisis estratégico.....	97
Tabla 3.4. Accesibilidad de un centro urbano.....	101
Figura 3.12. Los modos de compra y los centros comerciales.....	106
Tabla 3.5. Atracciones de un centro urbano.....	107
Tabla 3.6. Amenidades de un centro urbano.....	113
Figura 3.13. Esquema de clasificación de los objetivos de comunicación en un centro urbano, según los criterios de enfoque y orientación.....	118
Tabla 3.7. Acción de un centro urbano.....	123
Tabla 3.8. Indicadores principales para apreciar la efectividad de la gerencia de un centro urbano.....	125
Tabla 3.9. Indicadores de "salud" de un centro urbano ( <i>Town Centre Health Checks</i> ).....	128
Tabla 3.10. Índice de percepción de la "salud" de un centro urbano.....	128
Figura 3.14. La ventaja competitiva de un centro urbano.....	129
Figura 3.15. La jerarquía minorista intraurbana.....	131
Tabla 3.11. Características principales de los tipos de compra.....	132

Figura 3.16. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos.....	135
Figura 3.17. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los comerciantes.....	138
Figura 3.18. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos y de los comerciantes: propuesta conceptual.....	138
Figura 4.1. Estrategia de regeneración y revitalización de los CCA: dimensiones y medidas específicas.....	144
Figura 4.2. Plano de situación de Getafe y límites geográficos en la Comunidad de Madrid.....	150
Tabla 4.1. Evolución comparada de la población de Getafe y de la Comunidad de Madrid (en número y porcentaje).....	152
Tabla 4.2. Nivel económico del municipio de Getafe y de España (datos a 31 de diciembre).....	157
Tabla 4.3. Densidad comercial del municipio de Getafe y de España (en número y metros cuadrados de actividades minoristas, por cada 1.000 habitantes; datos a 31 de diciembre).....	157
Figura 4.3. Plano del Centro Comercial Abierto Getafe Centro.....	162
Figura 4.4. Plano del Centro Comercial Abierto de Las Margaritas.....	163
Figura 4.5. Plano del Centro Comercial Abierto de Juan de la Cierva.....	164
Figura 4.6. Plano del Centro Comercial Abierto de Alhóndiga.....	166
Tabla 4.4. Ficha técnica de la investigación cualitativa.....	171
Tabla 4.5. Población objeto de estudio. Número de establecimientos por CCA y tipo de actividad (entre paréntesis, porcentaje de locales sobre el total de la fila).....	176
Tabla 4.6. Muestra estimada en la fase cuantitativa (entre paréntesis, porcentaje de establecimientos sobre el total de la fila).....	177
Tabla 4.7. Muestra real obtenida en la fase cuantitativa (entre paréntesis, porcentaje de locales sobre el total de la fila).....	179
Tabla 4.8. Ficha técnica de la metodología cuantitativa.....	179
Tabla 4.9. Variables relativas a características del establecimiento.....	180
Tabla 4.10. Servicios ofrecidos por el establecimiento.....	181
Tabla 4.11. Variables relacionadas con el nivel y tipo de equipamiento del establecimiento.....	181
Tabla 4.12. Variables relativas al comprador del CCA.....	182
Tabla 4.13. Percepción de los comerciantes del entorno competitivo.....	182
Tabla 4.14. Confianza del comerciante en su zona comercial.....	182
Tabla 4.15. Características idiosincrásicas de los comerciantes.....	183
Tabla 4.16. Variables de caracterización de la estrategia de regeneración y revitalización de los CCA.....	184
Tabla 4.17. Características sociodemográficas de los comerciantes.....	185
Figura 4.7. Proceso metodológico de identificación y depuración de factores y medidas.....	191
Tabla 4.18. Procedimiento metodológico de la investigación empírica.....	192
Tabla 5.1. Tamaño de los establecimientos (número de trabajadores, en porcentaje; y superficies en metros cuadrados).....	195
Tabla 5.2. Otras características de los establecimientos (en porcentaje).....	195
Tabla 5.3. Inversiones realizadas y previstas para los próximos años (en porcentaje).....	197
Tabla 5.4. Tipo de inversiones realizadas y por realizar en los próximos años (en porcentaje).....	197
Tabla 5.5. Servicios ofrecidos por los establecimientos (en porcentaje).....	198
Tabla 5.6. Características sociodemográficas de los comerciantes (en porcentaje).....	200
Tabla 5.7. Pertenencia de los comerciantes a alguna asociación (en porcentaje).....	202
Tabla 5.8. Características idiosincrásicas de los comerciantes (en porcentaje).....	202
Tabla 5.9. Perfil de la clientela (valores promedio).....	205
Tabla 5.10. Hábitos de compra de los consumidores de los CCA (en porcentaje).....	206
Tabla 5.11. Días y horas de mayor afluencia de visitas.....	207
Tabla 5.12. Afluencia de visitas: análisis por centros comerciales abiertos.....	207
Tabla 5.13. Afluencia de visitas: análisis por tipos de actividad de los establecimientos.....	207
Tabla 5.14. Percepción del comerciante del entorno competitivo (en porcentaje).....	209
Tabla 5.15. Confianza del comerciante en su zona comercial (en porcentaje).....	210
Tabla 5.16. Escala de medición de la estrategia de regeneración y revitalización de los CCA.....	212
Tabla 5.17. Análisis de fiabilidad preliminar en la muestra de estimación (n = 164).....	214
Tabla 5.18. Correlación ítem-total de la escala en la muestra de estimación (n = 164).....	215
Tabla 5.19. Análisis factorial exploratorio inicial.....	216
Tabla 5.20. Elementos secundarios en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.....	217

Tabla 5.21. Análisis factorial exploratorio final.....	218
Tabla 5.22. Análisis factorial confirmatorio inicial.....	223
Tabla 5.23. Elementos adicionales en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.....	224
Tabla 5.24. Análisis factorial confirmatorio: segunda depuración.....	225
Tabla 5.25. Análisis factorial confirmatorio: tercera depuración.....	226
Tabla 5.26. Análisis factorial confirmatorio: estructura resultante de la tercera depuración en la muestra de validación.....	227
Tabla 5.27. Elementos básicos en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.....	227
Tabla 5.28. Análisis factorial confirmatorio: cuarta depuración.....	229
Tabla 5.29. Elementos capitales en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.....	229
Tabla 5.30. Escala final: factores clave de éxito, variables e ítems de medición.....	230
Tabla 5.31. Análisis factorial confirmatorio: dimensiones, fiabilidad y validez convergente.....	231
Tabla 5.32. Análisis factorial confirmatorio: validez discriminante.....	232
Tabla 5.33. La estrategia de regeneración y revitalización de un centro urbano: resumen del proceso metodológico.....	234
Tabla 5.34. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según el centro comercial abierto (frecuencias en porcentaje).....	237
Tabla 5.35. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según el tipo de actividad del establecimiento (en porcentaje).....	237
Tabla 5.36. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	237
Tabla 5.37. Importancia de la <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según el centro comercial abierto (frecuencias en porcentaje).....	239
Tabla 5.38. Importancia de la <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según el tipo de actividad del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	240
Tabla 5.39. Importancia de la <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	240
Gráfico 5.1. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> a partir de las características de los establecimientos.....	241
Tabla 5.40. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según el centro comercial abierto (frecuencias en porcentaje).....	243
Tabla 5.41. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según el tipo de actividad del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	243
Tabla 5.42. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	243
Tabla 5.43. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según el centro comercial abierto (frecuencias en porcentaje).....	245
Tabla 5.44. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según el tipo de actividad del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	246
Tabla 5.45. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	247
Gráfico 5.2. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> a partir de las características de los establecimientos.....	248
Cuadro 5.1. Resumen de los resultados del análisis entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos.....	249
Tabla 5.46. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	250
Tabla 5.47. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según el sexo del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	250
Tabla 5.48. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según el grado de asociacionismo local del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	251
Tabla 5.49. Experiencia de los comerciantes según el sexo (frecuencias en porcentaje).....	251
Tabla 5.50. Edad de los comerciantes según el sexo (frecuencias en porcentaje).....	251
Tabla 5.51. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según el nivel de formación del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	252
Tabla 5.52. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	253
Tabla 5.53. Nivel de formación del comerciante según su experiencia (frecuencias en porcentaje).....	255
Tabla 5.54. Experiencia del comerciante, a partir de su antigüedad en la actividad y en la gerencia de su negocio (frecuencias en porcentaje).....	255
Gráfico 5.3. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	255
Tabla 5.55. Asociacionismo de los comerciantes según su edad (frecuencias en porcentaje).....	256
Tabla 5.56. Nivel de formación del comerciante según su edad y grado de asociacionismo (frecuencias en porcentaje).....	256
Tabla 5.57. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	257

Tabla 5.58. Interés de pertenecer a un CCA según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	258
Tabla 5.59. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según el sexo del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	258
Tabla 5.60. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según el grado de asociacionismo local del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	258
Tabla 5.61. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según el nivel de formación del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	259
Tabla 5.62. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	259
Gráfico 5.4. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	262
Tabla 5.63. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	263
Tabla 5.64. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según el sexo del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	263
Tabla 5.65. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según el grado de asociacionismo del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	264
Tabla 5.66. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según el nivel de formación del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	264
Tabla 5.67. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	265
Gráfico 5.5. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes....	266
Tabla 5.68. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	267
Tabla 5.69. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según el sexo del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	268
Tabla 5.70. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según el grado de asociacionismo del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	268
Tabla 5.71. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).	268
Tabla 5.72. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).	269
Gráfico 5.6. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	270
Cuadro 5.2. Resumen de los resultados del análisis entre factores de éxito de los CCA y características sociodemográficas de los comerciantes.....	271
Tabla 5.73. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> según las características idiosincrásicas del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	273
Tabla 5.74. Tipología de comportamiento cooperativo entre “ <i>stakeholders</i> ” urbanos en un CCA.....	274
Tabla 5.75. Interés de pertenecer a un CCA, según el sentimiento del comerciante de pertenencia a su zona comercial (frecuencias en porcentaje).....	275
Tabla 5.76. Disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA, según su interés y sentimiento de pertenencia al mismo (frecuencias en porcentaje).....	276
Gráfico 5.7. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> a partir de las características idiosincrásicas del comerciante.....	276
Tabla 5.77. Disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA, según su nivel de formación y grado de asociacionismo (frecuencias en porcentaje).....	277
Tabla 5.78. Inversiones a realizar por el comerciante en los próximos años, según su disposición a integrarse en la gestión de un CCA, posesión o gerencia de otro negocio y grado de asociacionismo (frecuencias en porcentaje).....	277
Tabla 5.79. Inversiones realizadas por el comerciante en los últimos años, según su disposición a integrarse en la gestión de un CCA (frecuencias en porcentaje).....	278
Tabla 5.80. Inversiones realizadas por el comerciante en los últimos años, según su experiencia (frecuencias en porcentaje).....	278
Tabla 5.81. Inversiones a realizar por el comerciante en los próximos años, según el tamaño del establecimiento (frecuencias en porcentaje).....	278
Tabla 5.82. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> según las características idiosincrásicas del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	279
Tabla 5.83. Sucesión en el negocio de un familiar según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	283
Tabla 5.84. Sucesión en el negocio de un familiar según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	284

Gráfico 5.8. Importancia de la <i>Actividades y capacidades de marketing</i> a partir de las características idiosincrásicas del comerciante.....	284
Tabla 5.85. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> según las características idiosincrásicas de comerciante (frecuencias en porcentaje).....	285
Gráfico 5.9. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.....	286
Tabla 5.86. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> según las características idiosincrásicas del comerciante (frecuencias en porcentaje).....	287
Gráfico 5.10. Importancia del <i>Ocio y los servicios complementarios</i> a partir de las características idiosincrásicas del comerciante.....	289
Cuadro 5.3. Resumen de los resultados del análisis entre factores de éxito de los CCA y características idiosincrásicas de los comerciantes.....	290
Tabla 6.1. Elementos y factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos: definición e ítems de medición.....	300
Tabla 6.2. Relación entre factores de éxito de los CCA y tipo de variables de los establecimientos y de los comerciantes (por orden de importancia).....	305
Tabla 6.3. Relación entre factores de éxito de los CCA y variables de los establecimientos y de los comerciantes (por orden de importancia).....	305

## ÍNDICE DE ANEXOS.

<b>Anexo 1. Mapas</b> de los cuatro Centros Comerciales Abiertos.....	360
A.1) Zona comercial <i>Getafe Centro</i> . Plano de situación (tramo I).....	360
Zona comercial <i>Getafe Centro</i> . Plano de situación (tramo II).....	360
A.2) Zona comercial de <i>Las Margaritas</i> . Plano de situación.....	361
A.3) Zona comercial de <i>Juan de la Cierva</i> . Plano de situación.....	361
A.4) Zona comercial de <i>Alhóndiga</i> . Plano de situación.....	362
<b>Anexo 2. Fase cualitativa</b> de la investigación.....	363
B.1) Relación de personas entrevistadas.....	363
B.2) Guión de las entrevistas en profundidad.....	365
<b>Anexo 3. Fase cuantitativa</b> de la investigación.....	366
C.1) Cartas de presentación.....	367
C.2) Cuestionario.....	369
<b>Anexo 4. Anexo estadístico</b> .....	373
<b>D.1) Análisis estadístico de los datos</b> .....	373
<b>Descriptivos sobre los factores clave de éxito</b> .....	373
Tabla 1. Descripción de las variables de la estrategia de regeneración urbana y denominación.....	373
Tabla 2. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x1 a x4.....	373
Tabla 3. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x5 a x14.....	374
Tabla 4. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x15 a x21.....	374
Tabla 5. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x22 a x30.....	374
<b>D.2) Análisis de fiabilidad</b> .....	375
Resultado 1. Análisis de fiabilidad preliminar de la escala de medición en la muestra de estimación (m = 164).....	375
Resultado 2. Análisis de fiabilidad final de la escala de medición en la muestra de validación (m = 150).....	376
<b>D.3) Análisis factorial exploratorio</b> .....	377
Resultado 3. Análisis factorial exploratorio preliminar en la muestra de estimación (m = 164).....	377
Resultado 4. Análisis factorial exploratorio (sin los ítems x15, x16, x18 y x21) en la muestra de estimación (m = 164).....	381
<b>D.4) Análisis factorial confirmatorio</b> .....	385
Gráfico 1. Diagrama del análisis factorial confirmatorio (modelo de medida).....	385
Tabla 6. Indicadores, factores latentes y cargas estandarizadas de la escala en la muestra de validación (m = 150).....	385
Tabla 7. Índices globales, detallados y de modificación de la escala en la muestra de validación (m = 150).....	386
Tabla 8. Análisis factorial confirmatorio: validez convergente y discriminante de la escala en la muestra de validación (m = 150)....	387
<b>D.5) Análisis de tablas cruzadas de contingencia</b> .....	388
Tabla 9. Valores de los coeficientes de contingencia y tau-b de Kendall.....	388
<b>D.6) Análisis de correspondencias múltiples</b> .....	389
<b>Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos (n = 314)</b> .....	389
Resultado 5. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> a partir de las características de los establecimientos....	389

Tabla 10. Autovalores (resultado 5).....	389
Tabla 11. Medidas de discriminación (resultado 5).....	389
Tabla 12. Cuantificaciones de las variables: <i>Actividades y capacidades de marketing</i> (resultado 5).....	389
Tabla 13. Cuantificaciones de las variables: CCA identificado (resultado 5).....	389
Tabla 14. Cuantificaciones de las variables: tipo de actividad (resultado 5).....	390
Tabla 15. Cuantificaciones de las variables: superficie de venta (resultado 5).....	390
Resultado 6. Importancia del <i>Ocio y servicios complementarios</i> a partir de las características de los establecimientos.....	390
Tabla 16. Autovalores (resultado 6).....	390
Tabla 17. Medidas de discriminación (resultado 6).....	390
Tabla 18. Cuantificaciones de las variables: <i>Ocio y servicios complementarios</i> (resultado 6).....	390
Tabla 19. Cuantificaciones de las variables: CCA identificado (resultado 6).....	391
Tabla 20. Cuantificaciones de las variables: tipo de actividad (resultado 6).....	391
Tabla 21. Cuantificaciones de las variables: superficie de venta (resultado 6).....	391
<b>Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los comerciantes (n = 314)</b> .....	391
Resultado 7. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	391
Tabla 22. Autovalores (resultado 7).....	391
Tabla 23. Medidas de discriminación (resultado 7).....	392
Tabla 24. Cuantificaciones de las variables: <i>Gestión del CCA</i> (resultado 7).....	392
Tabla 25. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 7).....	392
Tabla 26. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 7).....	392
Tabla 27. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 7).....	393
Tabla 28. Cuantificaciones de las variables: antigüedad del comerciante (resultado 7).....	393
Tabla 29. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 7).....	393
Tabla 30. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 7).....	393
Tabla 31. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 7).....	393
Resultado 8. Importancia de la <i>Gestión del CCA</i> a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.....	394
Tabla 32. Autovalores (resultado 8).....	394
Tabla 33. Medidas de discriminación (resultado 8).....	394
Tabla 34. Cuantificaciones de las variables: <i>Gestión del CCA</i> (resultado 8).....	394
Tabla 35. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 8).....	394
Tabla 36. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 8).....	394
Tabla 37. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión (resultado 8).....	395
Tabla 38. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 8).....	395
Resultado 9. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	395
Tabla 39. Autovalores (resultado 9).....	395
Tabla 40. Medidas de discriminación (resultado 9).....	395
Tabla 41. Cuantificaciones de las variables: <i>Actividades y capacidades de marketing</i> (resultado 9).....	396
Tabla 42. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 9).....	396
Tabla 43. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 9).....	396
Tabla 44. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 9).....	396
Tabla 45. Cuantificaciones de las variables: antigüedad como comerciante (resultado 9).....	396
Tabla 46. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 9).....	397
Tabla 47. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 9).....	397
Tabla 48. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 9).....	397
Resultado 10. Importancia de las <i>Actividades y capacidades de marketing</i> a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.....	397



Tabla 49. Autovalores (resultado 10).....	397
Tabla 50. Medidas de discriminación (resultado 10).....	397
Tabla 51. Cuantificaciones de las variables: <i>Actividades y capacidades de marketing</i> (resultado 10).....	398
Tabla 52. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 10).....	398
Tabla 53. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 10).....	398
Tabla 54. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión de un CCA (resultado 10).....	398
Tabla 55. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 10).....	398
Resultado 11. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	399
Tabla 56. Autovalores (resultado 11).....	399
Tabla 57. Medidas de discriminación (resultado 11).....	399
Tabla 58. Cuantificaciones de las variables: <i>Producto y mezcla comercial</i> (resultado 11).....	399
Tabla 59. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 11).....	399
Tabla 60. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 11).....	399
Tabla 61. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 11).....	400
Tabla 62. Cuantificaciones de las variables: antigüedad como comerciante (resultado 11).....	400
Tabla 63. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 11).....	400
Tabla 64. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 11).....	400
Tabla 65. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 11).....	400
Resultado 12. Importancia del <i>Producto y mezcla comercial</i> a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.....	401
Tabla 66. Autovalores (resultado 12).....	401
Tabla 67. Medidas de discriminación (resultado 12).....	401
Tabla 68. Cuantificaciones de las variables: <i>Producto y mezcla comercial</i> (resultado 12).....	401
Tabla 69. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 12).....	401
Tabla 70. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 12).....	401
Tabla 71. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión de un CCA (resultado 12).....	402
Tabla 72. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 12).....	402
Resultado 13. Importancia del <i>Ocio y servicios complementarios</i> a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.....	402
Tabla 73. Autovalores (resultado 13).....	402
Tabla 74. Medidas de discriminación (resultado 13).....	402
Tabla 75. Cuantificaciones de las variables: <i>Ocio y servicios complementarios</i> (resultado 13).....	403
Tabla 76. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 13).....	403
Tabla 77. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 13).....	403
Tabla 78. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 13).....	403
Tabla 79. Cuantificaciones de las variables: antigüedad como comerciante (resultado 13).....	403
Tabla 80. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 13).....	404
Tabla 81. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 13).....	404
Tabla 82. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 13).....	404
Resultado 14. Importancia del <i>Ocio y servicios complementarios</i> a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.....	404
Tabla 83. Autovalores (resultado 14).....	404
Tabla 84. Medidas de discriminación (resultado 14).....	404
Tabla 85. Cuantificaciones de las variables: <i>Ocio y servicios complementarios</i> (resultado 14).....	405
Tabla 86. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 14).....	405
Tabla 87. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 14).....	405
Tabla 88. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión de un CCA (resultado 14).....	405
Tabla 89. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 14).....	405

## **Capítulo I. Introducción general. Objetivos y metodología.**

El trabajo de investigación que se presenta en estas páginas se centra en el análisis del fenómeno de los centros comerciales abiertos o centros comerciales de área urbana. El propósito de este primer capítulo introductorio consiste en describir el contexto y circunstancias que motivan dicha investigación, así como los objetivos y la metodología de la misma.

En el primer apartado de este capítulo se comenta el ámbito de marketing que determina la investigación. En el segundo apartado se plantea la tesis y se precisan los objetivos de este estudio. El tercero describe brevemente el diseño del trabajo planteado. Finalmente, en el último apartado, se resumen los contenidos de los capítulos subsiguientes y su vinculación con la realización de los objetivos establecidos en esta tesis.

### **1.1. Justificación de la investigación: interés e importancia de la misma.**

Mucho se ha escrito en la literatura académica sobre la importancia que en la actualidad tiene la aparición de grandes superficies y la amenaza que su irrupción en el

mercado ha provocado sobre el comercio minorista ubicado en contextos urbanos. Junto a ello, la heterogeneidad de gustos y orientaciones de compra de los consumidores, la acción reguladora de las administraciones públicas o las tendencias demográficas, socioeconómicas, políticas, culturales y tecnológicas, constituyen elementos clave en la transformación de la estructura comercial minorista actual.

Como consecuencia de ello, en los últimos años se asiste a un renovado interés por el análisis del fenómeno del comercio urbano. Su razón de ser radica en las consecuencias que el desarrollo de las grandes superficies comerciales localizadas en la periferia de las ciudades ha originado sobre el pequeño comercio de trama urbana.

De todo ello se deriva la dicotomía existente entre comercio periférico y urbano, estrechamente relacionada con el dilema *comercio grande versus pequeño comercio*, que ha caracterizado los debates políticos y sociales de los últimos tiempos (Léo y Philippe, 2003; Elizagárate y Zorrilla, 2004; Lopes, 2004; Hoyt, 2006).

Ante este panorama, se plantea en esta tesis si es posible ofrecer, desde los comerciantes tradicionales de las áreas urbanas, una respuesta estratégica para competir con garantías de éxito frente a las grandes superficies de la distribución comercial, que en un principio comenzaron en el negocio de la alimentación y, poco a poco, han ido extendiéndose a otros sectores.

Por tanto, esta situación lleva a estudiar si es posible que una de las formas de comercio más innovadoras de los últimos tiempos en el ámbito de la distribución, como es el caso del *centro comercial*, puede imponerse como una solución para las áreas tradicionales de las ciudades, en especial los centros históricos de las mismas; y si es así, cuáles pueden ser los factores de éxito relativos a la competitividad de los mismos, en vistas a poder replicar este tipo de formato en cualquier otra área de las ciudades.

## **1.2. Tesis de la investigación y objetivos.**

### **1.2.1. Tesis de la investigación.**

La finalidad última de este trabajo de investigación consiste en avanzar en el conocimiento de aquellos elementos clave de éxito de los centros comerciales abiertos, tratando de rellenar algunas lagunas que no explican suficientemente las teorías existentes,

así como abriendo, de forma simultánea, nuevas vías de investigación en el campo del marketing.

La línea de investigación seguida en esta tesis reside en conocer la importancia de las características de los establecimientos, así como de las variables sociodemográficas e idiosincrásicas de los comerciantes, en la percepción de éstos de aquellos elementos clave de éxito para los centros comerciales abiertos o áreas comerciales urbanas.

Por todo ello, el fin último de este trabajo es aportar instrumentos de análisis y soluciones teóricas, metodológicas y empíricas directamente útiles para la decisión y planificación estratégica en el seno de la organización comercial minorista *centro comercial abierto*.

### **1.2.2. Objetivos de investigación.**

El propósito de la investigación que se presenta en páginas posteriores se concreta en los siguientes objetivos específicos, cuyo detalle se comenta a continuación.

Así, en los cuatro primeros objetivos se pretende establecer un marco conceptual y teórico de trabajo a través de la revisión y síntesis de la literatura relevante al contexto de estudio, con el fin de servir de fundamento para la consecución del último de los objetivos de investigación, de naturaleza empírica. En concreto, su contenido básico es el siguiente:

- **Establecer un marco teórico de análisis sobre el que entender e interpretar el papel de la dimensión espacial en la estructura del comercio minorista en el interior de las ciudades.**

La estructura del comercio en el interior de las ciudades presenta un fuerte componente espacial estrechamente ligado a la demanda, en tanto que esta relación condiciona la función de distribución física del comercio minorista (González, 1999 y 2005). La gestión estratégica de esta dimensión espacial en la entidad *centro comercial abierto*, constituye un elemento fundamental en el éxito de este tipo de organización detallista. Por tanto, para dar cumplimiento a este primer objetivo el propósito consiste en revisar las principales aportaciones teóricas en relación con el análisis de la localización del comercio y la conformación de centros de compras y áreas comerciales urbanas.

- **Proponer un esquema para la identificación a priori de los factores clave de éxito respecto de cualquier centro comercial abierto.**

Aunque son numerosos los trabajos, en el ámbito de la distribución, que han evaluado con anterioridad la importancia de las diferentes variables comerciales que intervienen en el proceso de compra de los consumidores, son escasos los estudios acerca de la realidad concreta de los *centros comerciales abiertos*. Por tanto, este trabajo parte de un listado de medidas, políticas y estrategias específicas encontradas en la literatura, en torno a los factores clave de éxito de las áreas urbanas. La hipótesis de partida de esta investigación consiste, pues, en que las variables enumeradas se pueden considerar por los comerciantes que forman parte del centro comercial abierto como herramientas clave en su estrategia de regeneración y revitalización y, por consiguiente, en el posicionamiento del centro en su conjunto.

- **Determinar las características de los establecimientos y de los comerciantes que integran los centros comerciales abiertos.**

Conocer cuáles son las dimensiones de los establecimientos es una cuestión interesante, en la medida en que éstas están relacionadas con las políticas comerciales que los minoristas desean encontrar en el seno de la organización *centro comercial abierto* (Elizagárate, 2003).

Por otra parte, son diversos los autores que consideran que las variables de los comerciantes son relevantes en su comportamiento hacia el ejercicio de la actividad comercial minorista (Commanay, 1997, cit. en Molinillo, 2000; Oppewal y Timmermans, 1997; Lewison, 1999). Así, y siguiendo esta línea de investigación, en esta tesis doctoral se pretende determinar cuáles son las características de los detallistas que integran este objeto de estudio.

- **Establecer una propuesta conceptual que permita interpretar la relación entre características de los establecimientos y de los comerciantes, y la percepción de aquellos elementos que constituyen los factores clave de éxito en los centros comerciales abiertos.**

La revisión de la literatura en relación con las estrategias comerciales de los distribuidores muestra que, a pesar de que las variables utilizadas en la diferenciación de un establecimiento minorista pueden ser las mismas, el peso de cada una de ellas varía en

función del país, el tipo de empresa, el producto o sector considerado y la forma comercial analizada (Arnold et al, 1991; Birtwistle et al, 1999).

Por otra parte, es una cuestión interesante investigar la relación de las características del comerciante con las diferentes percepciones que tienen éstos sobre los factores de éxito de las áreas urbanas, en tanto que su respuesta puede arrojar luz sobre la manera en que los minoristas perciben –y construyen- la estrategia de promoción del centro comercial abierto en el que se ubican, y qué tipo de actuaciones consideran necesario llevar a cabo para mejorarla.

- **Establecer un marco metodológico para el análisis empírico, que permita evaluar esta propuesta conceptual presentada a lo largo de la investigación.**

Esta investigación pretende contribuir metodológicamente al fenómeno de los centros comerciales abiertos a partir del análisis de los factores clave de éxito, investigando aquellos elementos relevantes en la percepción de los mismos por parte de los comerciantes que integran dichos entornos; con ello, se pretende ver hasta qué punto las dimensiones identificadas en la literatura, mediante la aplicación de este esquema, son consideradas como críticas o determinantes por parte de los gerentes o propietarios de los establecimientos que integran un área urbana. En definitiva, la realización de esta investigación empírica supone una aproximación al modelo de gestión de los centros comerciales abiertos (en adelante, CCA).

### **1.3. Diseño de la investigación.**

#### **1.3.1. Metodología.**

La respuesta a aquellos interrogantes que constituyen los objetivos de investigación pasa por la organización de este estudio sobre una metodología de trabajo que se sostiene en los siguientes pilares:

- En primer lugar, **la delimitación del marco conceptual y teórico de la investigación.** Para ello, se procederá a través del análisis de la literatura académica relevante sobre el tema, por medio de la revisión de la bibliografía y la consulta de las bases de datos actuales existentes, las ponencias presentadas y las actas y conclusiones de los congresos más importantes en relación con el tema objeto de estudio.

En esta primera parte de la investigación se analizarán, en primer lugar, los aspectos teóricos relativos a la delimitación conceptual del centro de área urbana. A continuación se estudian los aspectos relacionados con las condiciones determinantes del éxito de los centros comerciales abiertos, a partir de la identificación teórica de los mismos, así como del concepto de factor clave de éxito. Se realizará una revisión de los diferentes modelos y teorías existentes en torno a la identificación de los factores críticos del éxito de los CCA, y se establece una propuesta conceptual acerca de los mismos.

- En segundo lugar, se efectúa una **investigación empírica** con la finalidad de evaluar las hipótesis que se deducen de la identificación de los factores de éxito de los centros comerciales de área urbana. La descripción de la metodología se basará en una discusión de los siguientes aspectos:

- La naturaleza del diseño del estudio de campo.
- La justificación de la selección de los centros comerciales abiertos y las unidades a entrevistar. En definitiva, se trata de adoptar una serie de precauciones con el fin de asegurar un nivel de validez interna y externa del proceso de investigación empírica.
- Los métodos de análisis de los datos utilizados.

La metodología del trabajo de investigación empírica tiene una estructura dual que se ha llevado a cabo en dos etapas. Con el fin de identificar y ponderar las variables comerciales o medidas específicas sobre la estrategia de éxito del CCA, el análisis se efectúa de la siguiente forma:

- La primera etapa tiene un carácter esencialmente definitorio. Se trata de examinar ideas contempladas en la literatura con el fin de que sirva de base para definir con posterioridad, de manera precisa, el cuestionario que se pasará en la segunda parte de la investigación empírica. Esta fase consistió en la realización de una serie de entrevistas dirigidas a tres colectivos distintos: en primer lugar, a minoristas con responsabilidades de gestión integrantes de los centros comerciales abiertos representativos; en segundo lugar, a representantes públicos locales y regionales con funciones en esta área; y en tercer lugar, a miembros de la Junta Directiva de la agrupación de comerciantes de la localidad.

- La segunda etapa, con carácter de investigación concluyente, consistió en una encuesta a los gerentes o propietarios de los establecimientos que forman parte de los cuatro centros representativos en la muestra.

### **1.3.2. Ámbito de aplicación del estudio.**

La pretensión última de esta investigación consiste en aportar claridad sobre un fenómeno relativamente nuevo, como es el de los centros comerciales abiertos, en el ámbito de la distribución minorista actual.

El contexto de la investigación es el municipio de Getafe. El universo se basa en considerar distintos entornos geográficos comerciales (los cuatro centros representativos del estudio) y analizar si la importancia asignada por los comerciantes a esos elementos de éxito, está relacionada con las características de los establecimientos y las de los minoristas.

Se lleva a cabo el análisis de estas cuestiones, por tanto, investigando si las relaciones se manifiestan de forma global entre los cuatro centros comerciales abiertos en su conjunto o si, por el contrario, éstas también se evidencian entre los establecimientos y los comerciantes de un mismo centro.

El considerar cuatro centros comerciales abiertos en un mismo municipio (es decir, en un contexto cultural, económico, social, fiscal, etcétera, idéntico o, al menos, con muchos rasgos similares) permite que se ahonde en el estudio de matices sociológicos y psicológicos diferenciadores.

Al margen de factores estrictamente objetivos, los establecimientos y los minoristas de cada centro comercial abierto presentan una serie de rasgos que los hace representativos. Multitud de elementos grandes y pequeños, desde la disposición de los bancos de una plaza, pasando por el diseño y la ubicación de las farolas, hasta la forma en que se revitaliza un barrio determinado o en que se diseñan las políticas públicas locales de rehabilitación urbana, contribuyen a hacer que estos factores sean percibidos por el comerciante de un modo u otro.



#### **1.4. Plan de trabajo y organización del estudio.**

Este trabajo se inicia con un primer capítulo en el que se justifica la necesidad de la presente investigación, se presentan los objetivos y se describe la metodología a emplear. Posteriormente, y en el segundo capítulo de la tesis, se expone el planteamiento del problema, que proporciona una visión general de la distribución comercial minorista en el entorno más inmediato. Así, comienza la exposición haciendo referencia a las transformaciones que se han ido produciendo en el ámbito de la distribución comercial minorista, y cómo éstas también han afectado de manera clara al comercio de las ciudades. A continuación, se menciona la importancia de las repercusiones de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra. Así mismo, continúa este capítulo analizando las razones que explican la situación actual del comercio tradicional detallista y las respuestas estratégicas que se ofrecen en la literatura académica especializada.

El siguiente tema a tratar en este mismo capítulo pretende ofrecer una aproximación conceptual al CCA o centro comercial de área urbana, con el fin de delimitar de manera precisa el objeto de estudio. Para ello, se parte de los conceptos relacionados de *área* y *centro comercial* en cuanto ciudad, y se ofrece una revisión de las principales definiciones y tipologías existentes en la literatura académica.

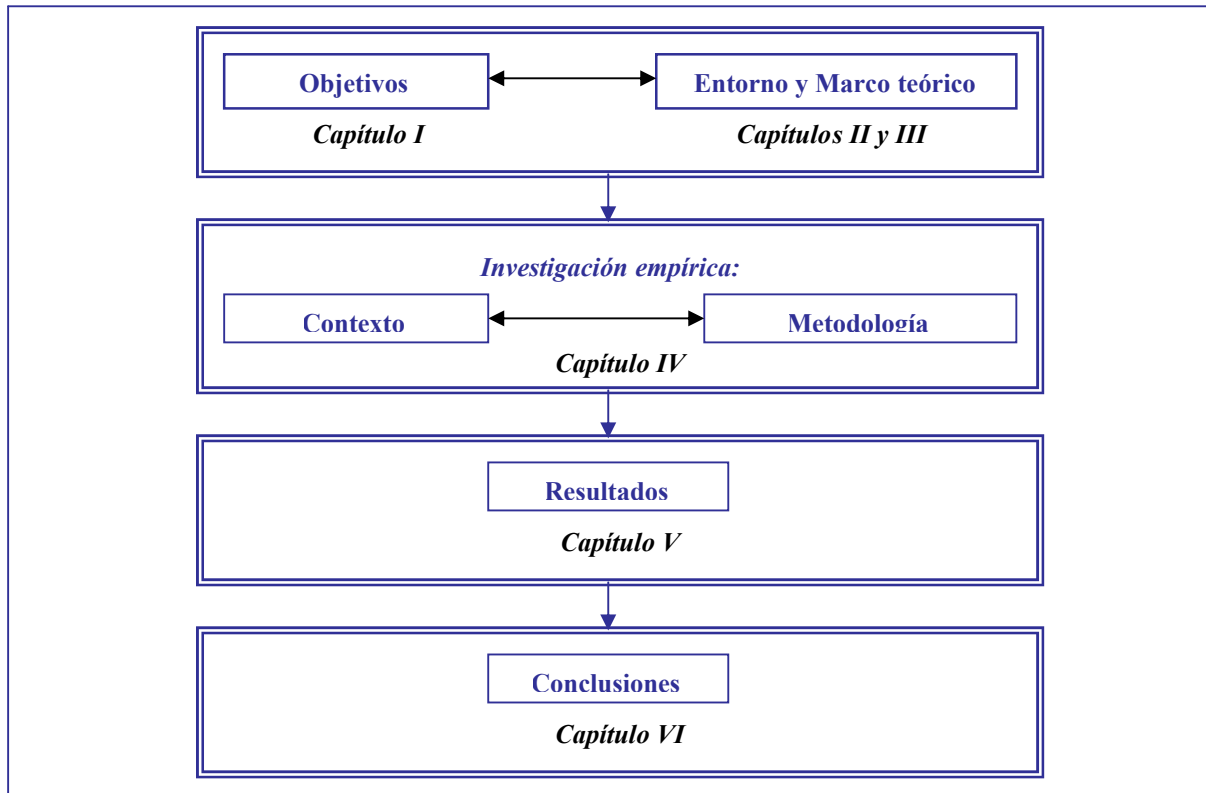
El capítulo tercero trata de ofrecer una aproximación al marco teórico que permita interpretar los factores clave de éxito de los CCA. A partir de la extensa literatura existente sobre áreas comerciales y elección de establecimiento en que los consumidores realizan sus compras, así como de los principales estudios empíricos que han analizado el fenómeno de los *centros comerciales* en general, y de los abiertos en particular, se presenta un listado acerca de los elementos de éxito del CCA, con el fin de entender cuáles pueden ser los aspectos relacionados con la competitividad de estos centros de área urbana.

El capítulo cuarto presenta detalladamente la investigación empírica a realizar. Tras la descripción de sus objetivos concretos se ofrecen las hipótesis, el ámbito de aplicación del estudio y la metodología llevada a cabo para dar cumplimiento a aquellos, que se compone de las dos aproximaciones esbozadas en el apartado 1.3.1 de este mismo capítulo: investigación cualitativa y cuantitativa.

El capítulo quinto recoge los principales resultados obtenidos en esta investigación, tanto a nivel descriptivo como analítico, a través de la evidencia empírica de las hipótesis planteadas.

El capítulo sexto y último, con el que se cierra esta tesis, expone las principales conclusiones, tanto teóricas como empíricas, del trabajo desarrollado. Junto a éstas se describen las implicaciones para la gestión, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación. Concluye la tesis con las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos correspondientes a los resultados de este estudio (como puede apreciarse en la figura 1.1).

**Figura 1.1. Proceso metodológico de la investigación.**



## **Capítulo II. Aproximación al concepto de centro comercial abierto.**

### **2.1. Introducción. Consideraciones previas.**

En el capítulo que se inicia a continuación se realizan algunas consideraciones acerca del fenómeno de la distribución comercial minorista, como marco que permita situar el contexto de análisis de esta tesis.

Así, comienza la exposición en el apartado 2.2 haciendo referencia a las transformaciones que se han ido produciendo en el ámbito de la distribución, y cómo éstas han afectado de manera clara al comercio en la ciudad. Además, se menciona la importancia de la actividad comercial de las mismas, especialmente la desarrollada en los centros históricos de las principales ciudades. Así mismo, se describen las repercusiones de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra y las respuestas estratégicas extraídas de la literatura académica especializada en relación con el asociacionismo zonal o espacial.

El apartado 2.3 de este capítulo trata de ofrecer una aproximación conceptual al centro comercial de área urbana o *centro comercial abierto*, con el fin de delimitar de una manera precisa el objeto de estudio. Para ello, se parte del concepto de centro comercial, tanto planificado como no planificado, y se ofrece una revisión de las principales definiciones existentes en la literatura sobre el mismo. Además, se presenta un resumen de las más importantes clasificaciones o tipologías de centros comerciales existentes en la literatura académica, y se plantea el concepto de CCA como unidad de análisis, junto con una propuesta alternativa de clasificación de los mismos.

## **2.2. El planteamiento del problema.**

La distribución comercial, como actividad que relaciona la producción con el consumo, implica la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, de muy difícil modificación a corto, y que pueden tener consecuencias irreversibles para la empresa (Gil, 1995; González, 1999; Frassetto, 1999). De ahí la importancia que adquiere el análisis de los fenómenos de la distribución comercial, si se mide por la cantidad de investigación, tanto teórica como empírica, que esta materia suscita en el ámbito del marketing.

Comienza este trabajo de investigación estudiando cómo la situación actual del comercio tradicional minorista no se puede entender plenamente sin antes mencionar el entorno genérico en el que se encuentra inmerso. Así, esta relevancia tiene relación con el carácter estratégico de la distribución comercial en el contexto general de la economía, en tanto que realiza una doble función:

- por un lado, traslada los bienes producidos hacia los consumidores, poniendo a su disposición los productos en la cantidad, calidad, momento y lugar que el comprador necesite (Gázquez y Sánchez, 2000; Vázquez y Trespalacios, 2006).
- Por otro lado, y de retorno, recoge y suministra información sobre hábitos de compra y consumo que permiten orientar la producción de las empresas.

De ahí, que se considere un sector clave para el funcionamiento de las economías de mercado.

Así, y como paso previo a cualquier tipo de análisis, resulta fundamental reconocer la importancia de las profundas transformaciones que se han ido produciendo en las últimas

décadas en el ámbito de la distribución, en general, y de la minorista en particular, y que responden a distintos factores cuya interacción explica la situación actual y evolución futura de las estructuras comerciales existentes, y que tienen su reflejo en el ámbito de las ciudades, como medio físico o asentamiento espacial en el que la actividad comercial se desenvuelve (López de Lucio y Parrilla, 1998; Molinillo, 2001; Camagni, 2005).

De este modo, los principales rasgos que caracterizan la transformación operada en el comercio urbano se pueden sintetizar en los siguientes (Cruz, coord., 2002; Rebollo, 2003):

- renovación profunda del equipamiento de comercio existente, que se manifiesta en la aparición de nuevos formatos comerciales, la desaparición de otros existentes, la adaptación de formatos comerciales tradicionales y la modificación de características estructurales de los existentes, etcétera.
- Refuerzo de la tendencia del comercio a su localización en “centros de compra” (sean o no planificados).
- Tendencia del comercio a localizarse en zonas periféricas, entre otras razones, motivada por las dimensiones de los nuevos formatos comerciales, que exigen nuevas pautas de localización en la trama urbana.

### **2.2.1. Factores determinantes de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra.**

Del conjunto de rasgos característicos del proceso de transformación operado en el comercio urbano, la mencionada tendencia hacia la constitución de centros de compra, constituye un fenómeno de gran impacto sobre la estructura física de las ciudades, y es el resultado de una compleja mezcla de factores, tanto por parte de la demanda como de la oferta (Houze, 1999; Collis et al, 2000; O’Callaghan y O’Riordan, 2003). Sin embargo, estos elementos no pueden desligarse de aquellos otros aspectos institucionales (gubernamentales, financieros y tecnológicos) que encauzan las demandas de consumidores y detallistas (Guy, 1994b; Frasset, 1999 y 2000).

A continuación, se presentan las razones que explican las transformaciones operadas en el ámbito minorista, y por ende, en la tendencia hacia la aparición de centros

de compra. Unas circunstancias que se han estructurado en tres grandes grupos, según se refieran al consumidor, a los detallistas y a las condiciones generales del entorno, a partir del análisis convencional de oferta y demanda; y que proporciona el marco analítico más adecuado con el que interpretar este fenómeno (Bromley y Thomas, eds., 1993 y 2002b; Collis et al, 2000; Thomas y Bromley, 2003).

### **Razones por parte de los consumidores.**

Los factores más importantes relacionados con las necesidades de los consumidores tienen que referirse necesariamente al crecimiento de la demanda final, en tanto que los cambios en el comercio minorista siempre tienen un componente comercial básico (Múgica, 1995; Frasset, 1999; Alonso Rivas et al, 2000).

Las principales tendencias que marcan los contornos del proceso de transformación en el comercio, y que se muestran convergentes en la mayor parte de los países de nuestro entorno (Alonso Rivas, 1999; Dawson y Burt, 1999; Alonso Rivas et al, 2000), se concretan en las siguientes –tal y como puede observarse en la figura 2.1-:

- ***El incremento en la renta personal y familiar disponible.*** El aumento de la renta, así como los cambios producidos en la proporción que destinan los consumidores a la adquisición y consumo de distintos bienes y servicios, afecta de manera significativa a la actividad minorista, en tanto que sirve de estímulo a la expansión de los formatos comerciales, tanto a los tradicionales como a los más actuales. Así mismo, esta tendencia tiene su reflejo en el tipo de productos y de servicios que los establecimientos ofrecen, lo que condiciona en última instancia la propia estrategia de surtido de dichas formas comerciales.
- ***El incremento de la movilidad de los consumidores.*** Se trata de uno de los factores más importantes que se manifiesta en el ámbito de la distribución comercial (Bromley y Thomas, eds., 1993; Alzubaidi et al, 1997; Whyatt, 2004), y que se materializa en los siguientes rasgos: incremento del número de vehículos particulares, extensión de su propiedad entre amplias capas de la población y una mayor necesidad de infraestructuras viarias. Estos fenómenos han transformado la manera en que los establecimientos comerciales satisfacen las necesidades de compra y consumo de los ciudadanos. El automóvil no sólo mejora la accesibilidad sino que también permite la realización de compras más espaciadas en el tiempo y más voluminosas, que a su vez son posibles por la

disponibilidad de tecnologías de almacenamiento y conservación de los hogares (Casares y Rebollo, 2005; Vázquez y Trespalacios, 2006). La aparición y el éxito de las grandes superficies y centros comerciales cuya forma de acceso se basa mayoritariamente en el automóvil, junto con la tendencia hacia la especialización de los diferentes establecimientos y formatos y su localización en zonas del extrarradio, tiene profundas repercusiones en la actividad comercial y, en gran medida, determinados grupos de población (los consumidores de edad avanzada, los individuos que carecen de vehículo privado o los discapacitados: los “*disadvantaged consumers*”) pueden quedar excluidos al desaparecer gran parte de los equipamientos comerciales tradicionales (Schiller, 1994; Bromley y Thomas, 1995; Alzubaidi et al, 1997).

- Estrechamente relacionado con el incremento de la movilidad de los consumidores se encuentra **el problema del tráfico rodado y la congestión del mismo en los centros urbanos**. El creciente uso del automóvil particular para realizar cualquier tipo de desplazamiento genera una alta densidad de tráfico rodado que deteriora el entorno residencial y de compra. En este contexto, la disponibilidad de aparcamientos se convierte en un factor determinante del éxito de los nuevos formatos comerciales (Dawson, 1983; Jones y Simmons, 1990) y cuya ausencia explica, en parte, la falta de respuesta del consumidor al comercio de proximidad y su pérdida de interés por el negocio tradicional urbano (Alzubaidi et al, 1997; Molinillo, 2000 y 2002; López de Lucio, 2002).
- **Incorporación de la mujer al mercado laboral**. El desarrollo del empleo a tiempo parcial y la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo se encuentran detrás de una transformación en los estilos de vida y hábitos de compra, que tiene su efecto sobre la actividad del comercio minorista (Rodríguez del Bosque et al, 2005). Así, algunos autores consideran que el “hacer la compra” ya no forma parte del tiempo empleado en las actividades obligatorias, sino del dedicado al ocio (Carlson, 1990 y 1991; Sáinz de Vicuña, 1996; Frasquet, 1999) y adquiere una dimensión social y lúdica de la que carecía hasta no hace mucho tiempo, por lo que se busca la *eficiencia en la compra*. De ahí, la preferencia por formatos comerciales más accesibles y en los que se puedan realizar *compras multipropósito*.
- **Tendencias demográficas y cambios en la población**. Estos fenómenos, como el crecimiento demográfico de las ciudades y los nuevos hábitos residenciales, el

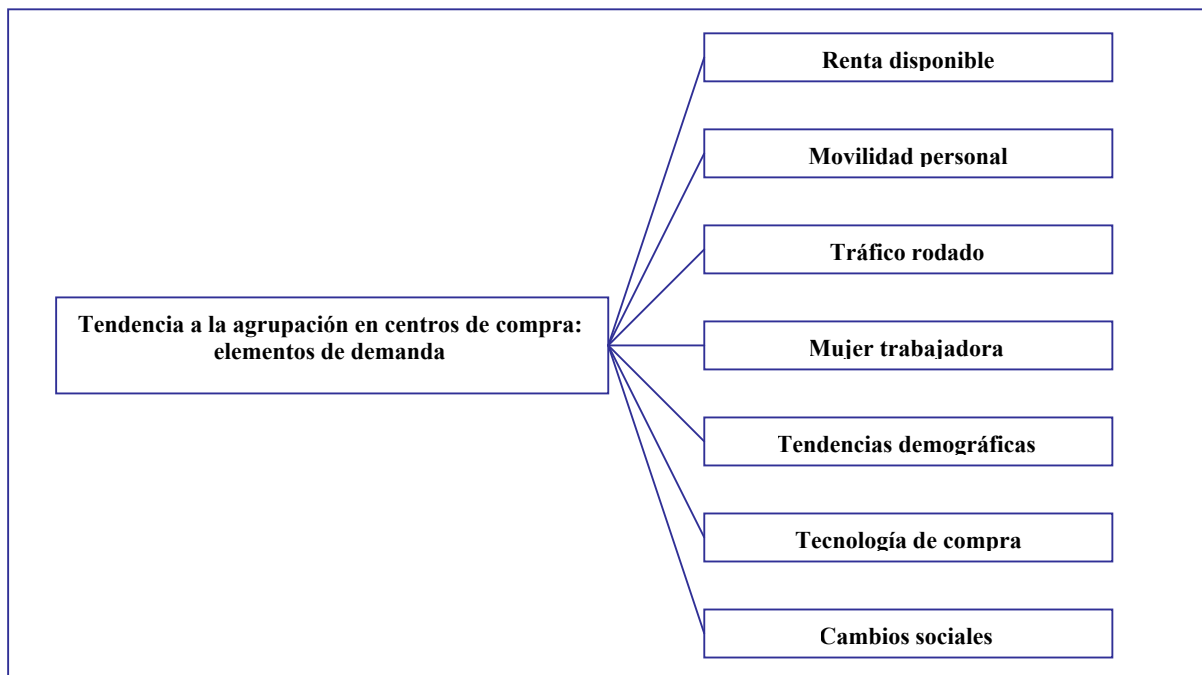
envejecimiento de la población, la llegada de inmigrantes y su concentración en determinados barrios de las ciudades, etcétera, comunes en toda Europa y casi en todo el mundo desarrollado, corren paralelos a procesos como la reducción del tamaño medio del hogar, el incremento del número de viviendas y su diseminación en el continuo urbano, el aumento de familias monoparentales y hogares con un solo miembro... (Alonso, 1997; Alonso et al, 2000; Sánchez et al, 2001). Estos factores se señalan como los determinantes fundamentales del éxodo residencial y urbano, que constituye una oportunidad para el comercio de grandes superficies (Dawson, 1983; Guy, 1994b; Frasquet, 2000), y una amenaza para el negocio tradicional urbano (Bromley y Thomas, eds., 1993; Couch, 1997; Cruz, 1997), puesto que el desplazamiento hacia la periferia está protagonizado en su mayor parte por los grupos sociales de mayor renta.

- **Tecnología de compra de los consumidores.** Los avances en la tecnología de transporte, de financiación de las compras y de almacenamiento en el hogar posibilitan que la tendencia a la agrupación del comercio en centros de compra se lleve a cabo, en tanto que facilitan la concentración de las compras, la adopción por parte de los consumidores de funciones que hasta no hace mucho correspondían a los intermediarios minoristas, así como las compras de “carro lleno” (Dawson y Burt, 1999; Casares y Rebollo, 2005). Por otra parte, los avances tecnológicos de los distribuidores son piezas clave en el aumento de su eficiencia y productividad, lo que a su vez sirve de estímulo a la aparición y expansión de los nuevos formatos comerciales que muestran su preferencia por las localizaciones periféricas de las ciudades.
- **Cambios sociales y en los estilos de vida, valores e intereses de los consumidores.** Influencias relevantes derivadas del comportamiento de los compradores tienen que ver con una búsqueda de un estilo de vida más individualista y, por consiguiente, de los productos y servicios que se demandan: una mayor calidad en los bienes o una mayor atención a variables comerciales distintas del precio, como la publicidad, el surtido, la promoción y el ambiente general del entorno de compras. Así mismo, la tendencia a una mayor selectividad en la compra, tanto en la elección de producto y marca como de establecimiento, tiene relación directa con el más elevado nivel formativo de la población en casi todos los grupos sociales, y la mayor preocupación por la salud y el medio ambiente del nuevo consumidor (Alonso, 1999; Alonso et al, 2000; Sánchez et al, 2001). Junto a ello, y como se ha visto antes, la forma en que los



clientes actuales valoran el tiempo (tanto el dedicado al trabajo como al ocio) crea nuevas oportunidades para que los minoristas introduzcan innovaciones respecto del uso del mismo. Así, el tiempo que los compradores dedican a la actividad de compra, e incluso la consideración de ésta como más o menos *obligada*, tiene su correlato en la mayor disposición por parte de ciertos distribuidores a ofrecer servicios de venta y entrega a domicilio, o en la ampliación de horarios comerciales como herramientas competitivas (Cruz, 1997), así como en la preferencia por ubicaciones en centros de compra, sean o no planificados.

Figura 2.1. Tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra: elementos de demanda.



Fuente: Elaboración propia.

### Razones por parte de la oferta.

Junto a los factores mencionados anteriormente procedentes todos ellos de la demanda, las transformaciones en el comercio minorista y su tendencia a la agrupación en centros de compra son posibles porque se dan, además, una serie de circunstancias por parte de la oferta que la condicionan (Carlson, 1991; Guy, 1994b; Collis et al, 2000).

Así, estas transformaciones por el lado de la oferta están relacionadas con el desarrollo de mercados segmentados y de estrategias empresariales basadas en la explotación de nichos que generan oportunidades especialmente rentables, sobre todo, en

el comercio de equipamiento de la persona (Guy, 1994b; Collis et al, 2000; Lopes, 2000 y 2004).

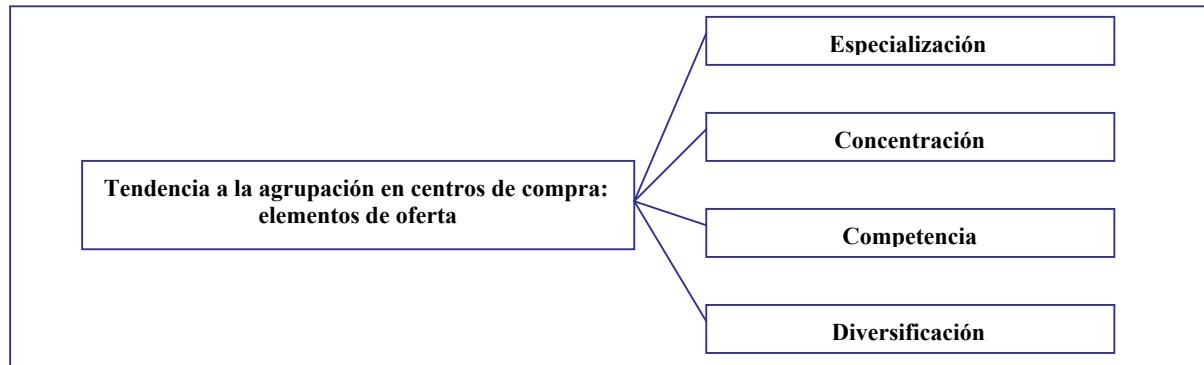
Por otra parte, la competencia entre los propios establecimientos dedicados a la alimentación (especialmente de los más grandes) por un porcentaje cada vez menor del presupuesto del consumidor, les conduce a la preferencia por hipermercados o centros comerciales planificados, acuerdos contractuales y, en definitiva, procesos de crecimiento corporativo que se traducen en una mayor internacionalización y concentración en el sector.

En consecuencia, estas tendencias hacia una mayor especialización y concentración en el sector minorista responden a la mayor planificación en la toma de decisiones de localización de las empresas, y se manifiestan en la preferencia de los distribuidores detallistas por centros de compra, sean o no planificados. Así, por un lado, y mayoritariamente en el caso de los formatos especializados en la alimentación, ya que sus requerimientos de tamaño condicionan sus demandas de espacio comercial, siendo un componente esencial de la viabilidad económica de su propio proyecto empresarial (Dawson, 1983; Jones y Simmons, 1990; Guy, 1994a y b). Y, por otro lado, en lo que se refiere a los comerciantes de equipamiento de la persona y del hogar, porque los efectos sinérgicos derivados de la aglomeración y complementariedad de los establecimientos orientados hacia un determinado tipo de compra son una traducción directa del comportamiento comparativo y multipropósito del comprador actual (Brewis-Levie y Harris, 2000; Cruz, coord., 2002). En definitiva, se trata de fenómenos que se manifiestan en los minoristas en pautas de localización y de preferencia por agrupaciones de compra.

Así mismo, esta tendencia se ve reforzada por la propia actuación realizada por las grandes superficies comerciales, en especial hipermercados y especialistas en equipamiento de la persona y del hogar, que participan de forma activa en la promoción inmobiliaria de centros de compra planificados como parte de su propia estrategia de negocio (Howard, 1992 y 1997; D.G.C.I., 1995; Frasset, 1999 y 2000), junto con la estrictamente comercial, que constituye su núcleo fundamental de actividad empresarial.

En definitiva, razones de índole estratégica relacionadas con la diversificación de la actividad y la ampliación de su mercado de referencia estarían detrás del comportamiento en el mercado de este tipo de organizaciones minoristas (Schiller, 1994; Cerdá, 2002), como puede apreciarse en la figura 2.2.

Figura 2.2. Tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra: elementos de oferta.



Fuente: Elaboración propia.

### Razones institucionales.

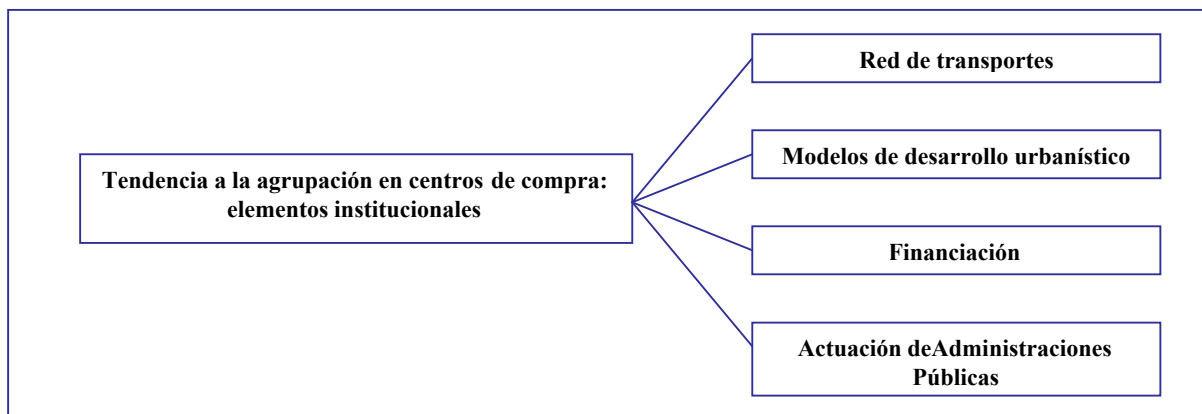
Finalmente, aunque no por ello en último lugar, se presenta un conjunto de razones que explican la tendencia mencionada, y que se relacionan con instituciones económicas y legislativas, así como con las actuaciones de organismos públicos que intervienen en el ámbito del comercio minorista –como puede apreciarse en la figura 2.3-:

- **Mejoras en la red de transportes.** Resulta de especial importancia mencionar las mejoras en la red viaria de transportes, que favorecen la expansión de los centros comerciales planificados y sus patrones de localización en zonas *peri-urbanas*, lo que facilita a los consumidores los desplazamientos incluso de larga distancia para la adquisición de productos de compra frecuente o rutinaria (Guy, 1994a y b; Marjanen, 1995; Medina, 1997; Medina et al, 1999), y permite vivir en el extrarradio o en urbanizaciones alejadas de las ciudades.
- **Nuevos modelos de desarrollo urbanístico.** Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra el desarrollo de modelos de vivienda unifamiliar y de manzana abierta, que dificultan la proliferación de comercio independiente diseminado y favorecen la agrupación del mismo en centros comerciales, sean o no planificados (Cruz, coord., 2002; Ruiz, 2002; López de Lucio, 2002).
- **Disponibilidad de financiación.** Por un lado, y según indican Dawson (1983), Carlson (1991) y Guy (1994b), entre otros, el acceso a fuentes de financiación fácilmente disponibles se argumenta como una razón determinante de la expansión de los centros comerciales, en especial de los planificados. Por otro lado, dentro de los planes de modernización del comercio interior y de mejora de

la competitividad del negocio tradicional urbano, las distintas administraciones públicas sostienen financieramente a los comerciantes de las ciudades a través de acciones como planes de formación y de adaptación a las nuevas demandas del consumidor, la potenciación de los centros comerciales abiertos y la creación de la figura del gerente de centro urbano (Castresana, 1997; Martín, 1998; Sánchez del Río, 1999).

- **Actuación de las administraciones públicas.** Algunos autores señalan razones de índole fiscal por parte de los gobiernos locales como aquellos elementos que explican la aparición y desarrollo de centros de compra planificados, y que incluso se traducen en fenómenos de competencia entre municipios con el fin de atraer dichas inversiones (Reynolds, 1992; Begg, 1999; Frasset, 2000; Whyatt, 2004). Por tanto, este tipo de centros actúan como polos de crecimiento de las ciudades y ayudan a reactivar zonas deprimidas, a potenciar nuevos desarrollos industriales y residenciales y a evitar la evasión del gasto de los consumidores entre municipios. Así mismo, y en relación a la actividad comercial tradicional de las urbes, el sostenimiento financiero y legislativo de la misma se justifica con argumentos que resaltan la dimensión económica y, sobre todo, social y cultural del comercio en las ciudades (García, 1997; D.G.C.I., 1998b; Elizagárate, 2003; González Reyes, 2003).

Figura 2.3. Tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra: elementos institucionales.



Fuente: Elaboración propia.

## **2.2.2. Repercusiones de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra.**

Los cambios mencionados en el apartado anterior proporcionan, en su conjunto, un marco que explica el fenómeno de reorganización espacial del comercio en el ámbito de las ciudades (López de Lucio y Parrilla, 1998; Collis et al, 2000; Casares y Rebollo, 2005). Como sostiene Rebollo (2003), la interacción de este conjunto de elementos descritos con anterioridad refuerza, a la vez que condiciona, la evolución del comercio y dicha tendencia hacia la agrupación en el espacio, cuyas principales características son las siguientes<sup>1</sup>:

- *“Se incrementa la proliferación de centros comerciales, tanto planificados como no planificados, en detrimento del pequeño comercio aislado e independiente.*
- *Incremento de la especialización de los centros comerciales según el tipo de compra (cotidiana, normal o de especialidad).*
- *Simultáneamente, y como consecuencia de la proliferación y especialización de los centros comerciales, se produce un desarrollo del formato “centro comercial”, tanto entre los planificados –con la aparición de distintas “generaciones de centros comerciales”- como entre los no planificados –con la aparición de los “centros comerciales a cielo abierto”-.*
- *Todo este proceso ha provocado la redefinición de la oferta minorista del comercio de proximidad, dando lugar a la aparición de nuevas localizaciones para el comercio minorista de productos de gran consumo, a la modificación de los centros de compra y a la aparición de nuevas centralidades de comercio minorista, tanto por el desplazamiento de los antiguos centros de compra, como por la aparición de nuevas aglomeraciones de comercios minoristas”.*

En definitiva, un conjunto de rasgos que corren paralelos a la situación de deterioro del comercio minorista tradicional con evidentes repercusiones sobre las ciudades y que, siguiendo los planteamientos de autores como McGoldrick y Thompson (1992a y b), Collis et al (2000) y Frassetto (2000) –para el caso español-, se resumen en tres grandes grupos de

elementos, según den lugar a impactos económicos, sociales y urbanísticos y medioambientales –como se observa en el cuadro 2.1-.

### **Repercusiones económicas.**

La literatura especializada suele ser unánime al señalar los efectos negativos que el proceso de descentralización comercial<sup>2</sup> ha originado en el comercio tradicional disperso sobre la trama de las ciudades (Bromley y Thomas, eds., 1993; Schiller, 1994; Collis et al, 2000). En concreto, este perjuicio se materializa en los siguientes fenómenos:

- Una disminución del número de establecimientos tradicionales ubicados en el interior de las ciudades (Molinillo, 2000; Molinillo y Parra, 2001; Rebollo, 2003).
- Una fuerte reducción de las ventas de este tipo de establecimientos, y una pérdida de cuota de mercado frente a las grandes superficies localizadas en el extrarradio de las ciudades.
- Un deterioro en la capacidad de competir de este tipo de comercios frente a formatos comerciales que responden de forma adecuada a las preferencias de los nuevos consumidores actuales por entornos de compra “*irresistiblemente atractivos*” (Alonso, 1997 y 1999; Lopes, 2000 y 2003). En definitiva, una pérdida de viabilidad comercial de los establecimientos de proximidad.

Algunos autores manifiestan que existen relaciones de estos fenómenos con la disminución de empleo en el sector, derivado de las ganancias de eficiencia (McGoldrick y Thompson, 1992a; DoE, 1994 y 1996). Además, Bromley y Thomas (eds., 1993), DoE (1996) y Ravenscroft (2000) constatan la pérdida de puestos laborales en el centro de las ciudades debido a este aspecto; mientras que autores como Williams (1992; cit. en Frasquet, 2000) cuestionan que la aparición de centros comerciales, especialmente planificados, y la tendencia a la agrupación espacial se traduzcan en esa reducción del número de empleados. Así, más bien se señala la transferencia de puestos de trabajo que tiene lugar entre zonas urbanas y suburbanas (Williams, 1991 y 1995; cit. en Frasquet, 2000) y el cambio en la estructura del empleo, cobrando mayor peso los contratos

---

<sup>1</sup> REBOLLO, A. (2003): “El papel de los mercados municipales en la vertebración de las tramas urbanas”. *Distribución y Consumo*, nº 69, Mayo/Junio, pp. 38-41.

<sup>2</sup> O de “poli centrismo comercial”, en expresión afortunada por parte de algunos autores (Casares y Rebollo, 2005).

temporales y a tiempo parcial (Frasquet, 1999 y 2000; Liff y Turner, 1999; Rebollo, 2003; Cortina, 2006; Elías, 2006).

Junto a lo anterior, se manifiesta también la tendencia hacia la mejora en la red de transportes y en las infraestructuras viarias de las ciudades, especialmente las vías de acceso a las superficies comerciales de la periferia; aunque no así en las zonas más céntricas, que sufren de un fuerte deterioro ambiental y congestión urbana (Bromley y Thomas, eds., 1993; Molinillo, 2000; Arribas, 2001).

Además de estos argumentos se puede resaltar efectos positivos, como son los derivados de las mayores posibilidades de elección de los consumidores ante diferentes centros de compra que compiten entre sí para atraer a la demanda (López de Lucio y Parrilla, 1998; D.G.C.I., 1998a; Rebollo, 2003), y que pueden dar lugar a precios más bajos (Sánchez del Río, 1999; Frasquet, 1999 y 2000).

### **Repercusiones sociales.**

Además, y junto a los aspectos mencionados anteriormente cabe destacar aquellos con mayor dimensión social; así, son muy abundantes en la literatura académica los argumentos que hacen referencia a la desaparición del tráfico peatonal en determinados entornos urbanos a partir de ciertas horas del día, y a la pérdida de la actividad “cultural” y de la vitalidad social de las ciudades<sup>3</sup> (Bromley y Thomas, eds., 1993; Guy, 1994a y b; Woolley, 2000; Woolley et al, 1999).

Otro de los argumentos que sostiene este enfoque se apoya en la dimensión lúdica asociada a la conveniencia en las compras y que resalta la atracción que ejercen los centros de compra sobre los consumidores como puntos de reunión social (Alonso, 1997 y 1999; Whyatt, 2004). Mientras que en el caso de los centros comerciales planificados esta función está incorporada desde el mismo momento de la apertura del centro, en los no planificados este efecto positivo se consigue a través del carácter plurifuncional del área, que integra elementos culturales, comerciales, sociales e, incluso, históricos (Jones, 1990; Brown, 1992b; Lopes, 2000 y 2003; Evans, 2005).

---

<sup>3</sup> Aunque existen importantes diferencias en los distintos países respecto de sus modelos de desarrollo económico, urbanístico y social, la literatura académica cita frecuentemente la pérdida de vitalidad social como uno de los principales efectos del deterioro del centro urbano. No obstante, también es habitual referirse a los procesos de reurbanización, o de vuelta al centro de las ciudades, de grupos sociales con mayor poder adquisitivo (“*gentrification*”) –como puede apreciarse consultando la bibliografía que se incorpora al final de esta tesis doctoral-.

Otro aspecto a destacar, y que también reviste una dimensión económica junto a su carácter social, se refiere a la ampliación de las facilidades de compra para aquellos consumidores que usan el automóvil en sus desplazamientos, y que llegan a abandonar sus lugares de residencia habitual para dirigirse a localidades cercanas que le ofrezcan oportunidades de compra más adaptadas a sus propias características y necesidades personales (Marjanen, 1995 y 2000; Medina, 1997; Lowe, 2000). Este fenómeno de *outshopping* da lugar al efecto negativo de abandono de los centros de las ciudades, especialmente de las más pequeñas.

Y, para concluir, se puede afirmar que la tendencia hacia la agrupación del comercio en centros de compra ha estimulado la adopción, por parte de las administraciones públicas, de estrategias de rehabilitación y regeneración urbana y comercial; así como la modernización y mejora de formatos como los mercados municipales y las galerías minoristas urbanas, entre otros, que actúan como locomotoras con capacidad de influir en la atracción comercial y social del entorno más inmediato (Martín, 1998; Molinillo, 2000 y 2002; Alonso Cordón, 2003; Rebollo, 2003).

### **Repercusiones urbanísticas y medioambientales.**

En relación con los aspectos urbanísticos y medioambientales asociados a la tendencia a la agrupación del comercio en centros de compra, especialmente los planificados, se señala por parte de la literatura especializada en este ámbito los efectos negativos sobre el entorno y la destrucción de zonas verdes (Davies, 1984; McGoldrick y Thompson, 1992b; Guy, 1994b). No obstante, se defienden los impactos positivos de la implantación de las superficies comerciales en la periferia de las urbes, en tanto que en muchas ocasiones estas se localizan en áreas industriales o residenciales poco atractivas que contribuyen a regenerar, como se ha mencionado antes (Houze, 1999; Ball et al, 2003; Cameron, 2003). Lo mismo cabría decir de la tendencia reciente a la ubicación de los centros planificados en áreas urbanas como estaciones de ferrocarril o zonas portuarias, y a la rehabilitación de los cascos históricos de las ciudades a través de programas de ayudas financieras a los pequeños comercios de proximidad (Couch, 1997 y 1998; García, 1997; Molinillo, 2000 y 2002); junto con los efectos negativos de contaminación e intrusión visual asociados a este tipo de promociones inmobiliarias (Davies, 1984; Davies y Bell, 1991; McGoldrick y Thompson, 1992a).

Por último, autores como Jones (1990 y 1991) o DoE (1996) destacan los efectos negativos sobre el tráfico rodado de la tendencia hacia la constitución de centros de compra,



especialmente en las zonas céntricas de las ciudades, y la insuficiencia de espacios de aparcamiento que aparece asociada a la misma.

**Cuadro 2.1. Repercusiones de la tendencia del comercio a la agrupación en centros de compra.**

	POSITIVAS	NEGATIVAS
<b>ECONÓMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejora de la red de transportes y vías de acceso.</li> <li>o Mayores opciones de elección del consumidor.</li> <li>o Creación de nuevo empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Disminución de establecimientos tradicionales.</li> <li>o Deterioro de la capacidad de competir del comercio tradicional.</li> <li>o Pérdida de empleo en el centro urbano.</li> </ul>
<b>SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Estrategias de regeneración comercial y urbana.</li> <li>o Dimensión lúdica y social de la compra.</li> <li>o Conveniencia en las compras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Outshopping</i>.</li> <li>o Pérdida de vitalidad social y cultural.</li> <li>o Discriminación de consumidores sin automóvil.</li> </ul>
<b>URBANÍSTICAS Y MEDIOAMBIENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Regeneración de zonas industriales.</li> <li>o Revitalización de cascos antiguos.</li> <li>o Revitalización urbana y residencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Destrucción de zonas verdes.</li> <li>o Aumento del tráfico rodado.</li> <li>o Contaminación ambiental.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.3. Teorías evolutivas del comercio.

Como se aprecia en las páginas anteriores, la confluencia de factores de demanda y de oferta tiene su reflejo material en el ámbito de la distribución y, más en concreto, en la aparición, desarrollo y, eventualmente, en la desaparición de las formas comerciales a lo largo del tiempo, lo que contribuye a un gran dinamismo en su evolución que se ha interpretado a la luz de diversas teorías. Como afirman, entre otros, Casares y Rebollo<sup>4</sup> (2005), “*la necesidad de adaptación a los cambios de la oferta y la demanda y la continua irrupción de innovaciones tecnológicas determina la aparición de nuevas ideas y concepciones comerciales, o la modificación y reorientación de las formas establecidas*”.

Entre las aproximaciones teóricas que analizan la evolución de los formatos comerciales, o las distintas “*olas de innovación*” en la distribución minorista que afectan a las características de éstos pueden citarse, siguiendo a Brown<sup>5</sup> (1992b) y De la Ballina (1993), las siguientes corrientes de pensamiento: *teorías del entorno*, *cíclicas* y sobre el *poder y el conflicto*; a las que habría que añadir las propuestas inspiradas en una *combinación* de éstas (en tanto que las tres mencionadas no son necesariamente incompatibles entre sí). Estas teorías, parciales y limitadas y, por ello, criticadas de forma amplia en la literatura, proporcionan sin embargo un marco interpretativo útil para entender el proceso de cambio que tiene lugar en el ámbito de la distribución, a pesar de que en general son instrumentos útiles para *describir* el cambio institucional más que para *explicarlo* (González, 1999; Casares y Rebollo, 2005; Vázquez y Trespacios, 2006).

<sup>4</sup> CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución comercial*. Ed. Civitas-Thomson, 3ª ed., Madrid.

<sup>5</sup> A lo largo de este apartado se describen ampliamente las aportaciones recogidas en el capítulo cuarto de Brown (1992b): *Retail Location: A Micro-Scale Perspective*. Avebury, G.B., cuyos análisis, a pesar del tiempo, siguen siendo válidos.

Sin embargo, diversos autores han defendido la utilidad de estas teorías para dar una explicación dinámica de la configuración espacial del comercio minorista, en especial a nivel intraurbano (Gibbs, 1987; cit. en Brown, 1992); en tanto que es en el entorno de la ciudad donde se desarrolla espacialmente la competencia entre formatos comerciales (González, 1999 y 2005; González et al, 2001; Casares, 2003).

Por tanto, en este apartado se presentan dichas teorías para explicar cómo diversos autores las han empleado para entender la evolución de la competencia urbana entre formas comerciales que, aunque no han sido muy utilizadas en el contexto espacial, contienen elementos que aparecen implícitamente contemplados en diversos análisis<sup>6</sup> (Brown, 1992b; Vázquez y Trespalacios, 2006).

### **2.2.3.1. Teorías del entorno.**

Las teorías del entorno defienden que el sistema minorista urbano refleja los cambios económicos, demográficos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos, etcétera; de modo que las diferentes formas comerciales responden adaptándose a dichos cambios. Sin embargo, como señala Blizzard (1976), existen algunas que no responden adecuadamente a estos por *falta de adaptación, mala interpretación, valoración insuficiente* de los cambios en el entorno o *interpretación completamente errónea* del mismo (Casares y Rebollo, 2005).

En este conjunto de teorías recogen Brown (1992b) y De la Ballina (1993) los enfoques evolucionistas y ecológicos que argumentan mecanismos de selección natural en la evolución del comercio minorista y que han sido empleados con éxito muy tempranamente en el contexto espacial urbano, lo que ya es una prueba de su validez (González, 1999). En este grupo se encuentran interpretaciones recientes en el ámbito español, como la que sostiene Rebollo (2003) cuando analiza la evolución del pequeño comercio ubicado en centros de compra no planificados ante variaciones en la demanda de los consumidores, y a partir de dos situaciones extremas: no reacción (dando lugar a la inadaptación de los comerciantes ubicados en dichas aglomeraciones comerciales) y reacción (adaptándose éstos a la evolución de la demanda y constituyéndose en *centros comerciales a cielo abierto*).

---

<sup>6</sup> *Ibidem.*

### **2.2.3.2. Teorías cíclicas.**

Este conjunto de teorías sostiene que los cambios en los formatos comerciales ocurren de modo oscilatorio, implicando la repetición de tendencias anteriores. La mayor parte de la literatura sobre *town centres* y comercio urbano se inscribe en este grupo, como muestran las aportaciones de autores como Collis et al (2000) y Bromley y Thomas (2003), entre otros, de acuerdo con las diferentes “*olas de descentralización*” establecidas por Schiller (1986; cit. en Warnaby y Davies, 1997). Aun cuando no es posible la generalización, los patrones de localización y de cobertura del mercado de los formatos más modernos en la distribución minorista sí han probado evolucionar de un modo cíclico, a partir de los procesos de descentralización de grandes superficies de alimentación (primera ola o generación de comercio fuera de las ciudades), de medianas y grandes superficies especializadas, sobre todo en equipamiento del hogar (segunda ola o generación) e incluso de centros comerciales regionales y sub-regionales (tercera ola o generación<sup>7</sup>).

Entre las teorías cíclicas, la literatura suele recoger interpretaciones como la del giro de rueda del comercio minorista (McNair, 1958), la del acordeón (Hollander, 1966) o la del ciclo de vida (Davidson et al, 1976). Aunque inicialmente formuladas en el contexto de la evolución de instituciones minoristas individuales, este grupo de aproximaciones teóricas también pueden ser interpretadas en forma espacial.

Así, y de acuerdo con la teoría del giro de la rueda, muchas innovaciones en las formas comerciales comienzan en localizaciones de menor coste y evolucionan, progresivamente, hacia otras de mayor valor inmobiliario (Lowe, 2005). Por otra parte, la teoría del acordeón se ha utilizado para explicar los procesos de declive y revitalización parcial posterior de los centros de ciudades inglesas y americanas, en una aproximación sugerente de la “*teoría del acordeón localizacional*” (Hollander, 1980; cit. en Brown, 1992b). Y, por último, Dawson (1973; cit. en Brown, 1992b) ha argumentado que la teoría del ciclo de vida presenta una dimensión geográfica, de modo que algunas formas de comercio pueden estar alcanzando la madurez en algunas áreas urbanas y el declive en otras.

De modo adicional, y dentro de este mismo enfoque, Brown (1992b) incluye una aportación exclusivamente espacial, como es el “*principio de polarización*”, por el que se tiende al florecimiento de pequeños y nuevos negocios de vocación local como reacción al crecimiento del comercio periférico de grandes superficies. Aunque no del todo

---

<sup>7</sup> A estas tres “*olas*”, descritas por Schiller (1986), la literatura más reciente añade una cuarta, representada por la aparición de *warehouse clubs* y *factory outlets*, en un proceso que parece no tener fin (Collis et al, 2000).

generalizable, esta aproximación ha sido comprobada de forma reciente en el contexto urbano británico y a nivel micro-espacial por autores como Ravenscroft (2000) y Ravenscroft et al (2000), entre otros.

### **2.2.3.3. Teorías sobre el poder y el conflicto.**

Las teorías sobre el poder y el conflicto explican el proceso de rivalidad entre las instituciones detallistas a partir de la reacción de las formas comerciales existentes a la aparición de formatos innovadores. Aun cuando este tipo de análisis han atraído poca atención por parte de los investigadores, Brown (1992b) señala algunos casos en los que estas teorías se han aplicado en el ámbito de la distribución comercial y, especialmente en su dimensión espacial, a partir de la preocupación sobre el futuro de las áreas céntricas de las ciudades ante el fenómeno de descentralización minorista.

Los principales intentos de adaptación geográfica de los cambios institucionales en el comercio se concretan en la *teoría dialéctica* y el *modelo de crisis-respuesta* del cambio minorista. La primera mantiene que la “tesis” es retada por la “antítesis” y, eventualmente, una “síntesis” es el resultado de dicho proceso de oposición. En términos espaciales, el centro urbano tradicional, con sus comerciantes independientes, un pobre entorno general de compras y falta de plazas suficientes de aparcamiento, puede ser visto como la “tesis”; el centro comercial planificado situado en zonas suburbanas, bien promocionado y con un entorno agradable de compras, siendo fácilmente accesible por transporte público y privado puede ser considerado la “antítesis”; y el centro de ciudad revitalizado, que ofrece importantes actividades promocionales y de entretenimiento, un entorno mejorado y mayores facilidades de accesibilidad, la “síntesis”, y consecuencia final de dicho proceso.

En una línea de argumentación similar a la anterior, el *modelo de crisis-respuesta* reconoce cuatro etapas en esta secuencia de crisis y posterior reacción de los actores a los cambios en el entorno: *shock* o “*conmoción*”, *defensive retreat* o “*retirada defensiva*”, *acknowledgement* o “*reconocimiento*” y *adaptation* o “*adaptación*” (Dawson, 1979; cit. en Brown, 1992b). Así, cuando una aglomeración bien establecida, como un área urbana céntrica, experimenta la competencia de un centro comercial planificado alternativo, sus ocupantes sufren la fase de *shock* o de “*conmoción*”, caracterizada por el rechazo a reconocer la amenaza competitiva externa. La siguiente fase, *defensive retreat* o “*retirada defensiva*”, implica la adopción de medidas tendentes a desacreditar e impedir el normal desarrollo competitivo de la forma comercial emergente (por ejemplo, apelando a los responsables políticos y a través de fuertes campañas públicas de resistencia y oposición).

La fase de *acknowledgement* o de “reconocimiento” implica la aceptación resignada de la nueva situación, y se reclama de las autoridades políticas la adopción de soluciones como la provisión de mejoras de accesibilidad y aparcamientos, del entorno urbanístico y del comercial de la zona, la realización de actividades de animación e, incluso, la contratación de gerentes de centros comerciales abiertos para la promoción del conjunto. Por último, la fase de *adaptation* o “adaptación” final representa la resolución del conflicto, y la creación (probablemente de forma temporal) de un nuevo equilibrio de poder en el sistema competitivo urbano.

En este punto, cabe asimismo resaltar que la oposición y respuesta a una amenaza competitiva no surge exclusivamente de los formatos minoristas o instituciones antagónicas, sino que también puede iniciarse por parte de los responsables públicos locales o regionales, como han señalado Gibbs (1985 y 1987; cit. en Brown, 1992b) y Dawson (1984), para el caso británico, y a través de medidas como regulaciones administrativas y restricciones a la apertura de superficies comerciales periféricas e, incluso, de limitaciones a la libertad de horarios en el comercio.

En el cuadro 2.2 puede apreciarse una síntesis valorativa de las aproximaciones teóricas descritas a partir de sus principales fortalezas y debilidades, junto con algunos ejemplos tal y como establece Brown (1992b).

**Cuadro 2.2. Teorías del cambio en el comercio minorista: valoración.**

TEORÍA	EJEMPLOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enfoque ecológico.</li> <li>○ Analogía.</li> <li>○ Teoría de la catástrofe y del caos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Flexible, centrada en “incontrolables”.</li> <li>○ Aplicable a una amplia variedad de contextos socioeconómicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Riesgo de analogía con las ciencias físicas.</li> <li>○ Ignora la importancia del proceso de toma de decisiones humanas.</li> </ul>
<b>CÍCLICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rueda del comercio.</li> <li>○ Acordeón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Simple, fácil de recordar, útil para establecer normas.</li> <li>○ Basada en la “inevitabilidad” del cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinista, inflexible, centrada en el modelo de ciclo y no en el proceso.</li> <li>○ Ignora la influencia del entorno competitivo.</li> </ul>
<b>CONFLICTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teoría dialéctica.</li> <li>○ Modelo crisis-respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Énfasis en la interacción y adaptación que sigue a la innovación.</li> <li>○ Fortalece el papel del sujeto tomador de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinista, resultado predeterminado.</li> <li>○ Ignora el contexto del entorno genérico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Brown (1992b).

#### 2.2.3.4. Teorías combinadas.

A pesar de su utilidad para estudiar el proceso de evolución de las formas comerciales y su interpretación en un plano fundamentalmente espacial, estas teorías no han sido capaces de ofrecer, por sí solas, una explicación del todo satisfactoria de tal proceso. Y es que, como sostienen Brown (1992a y b) y De la Ballina (1993), los distintos

modelos anteriores descansan sobre diferentes posiciones de partida, incidiendo en aspectos parciales que les lleva a centrarse en exceso en alguna de las fuerzas determinantes de su evolución y carecen de la suficiente generalidad y “*comprehensividad*”. Así, mientras que la teoría de la rueda se fundamenta en el componente de costes y precios bajos asociados a la entrada de las nuevas formas comerciales, la del acordeón incide en la estrategia de surtido de los nuevos formatos de la distribución. Por otra parte, las teorías del entorno hacen énfasis en el contexto minorista en el que operan las organizaciones; mientras que las del conflicto insisten en las prácticas competitivas de los formatos establecidos en el mercado.

Como afirma Brown (1987; cit. en De la Ballina, 1993), *“las teorías anteriores pueden verse como interdependientes: las teorías cíclicas poseen fuertes componentes biológicos; la “rueda” tiene rasgos comunes tanto con las teorías del entorno como con las del conflicto; incluso los modelos biológicos se han señalado como ejemplos que avalan las teorías del conflicto”*. Lo que ha llevado a diversos autores (Izraelí, 1973; Regan, 1964; Guiltinan, 1974; Brown, 1992) a defender que la mejor aproximación a una explicación global se consigue con la conjunción de los tres tipos de planteamientos anteriores. En definitiva, una propuesta de síntesis ya que, como afirma Brown (1987; cit. en De la Ballina, 1993): *“los cambios comienzan por el entorno, ofreciendo oportunidades de mercado; aquellas empresas que responden mediante el diseño de nuevas formas de venta representan una amenaza; a la lucha interinstitucional le sigue la lucha intrainstitucional, ofreciendo posibilidades de nuevos avances. El cambio es consecuencia del entorno y de un ciclo sucesivo de conflictos internos”*.

#### **2.2.4. Respuestas estratégicas del comercio tradicional urbano: asociacionismo zonal.**

Las soluciones aportadas por la literatura especializada para resolver la situación de deterioro del comercio tradicional urbano pasan, fundamentalmente, por la necesidad de desarrollar acciones conjuntas por parte de los pequeños comerciantes, junto con aquellas estrategias individuales tendentes a mejorar la imagen y superar las limitaciones estructurales y de posicionamiento de los establecimientos minoristas ubicados en el interior de las ciudades (Sáinz de Vicuña, 1996 y 1999; Berruezo, 2003; Rodríguez Díaz, 2004; Casares y Rebollo, 2005).

Así pues, las principales opciones estratégicas que debe adoptar el comercio tradicional urbano para competir con las grandes superficies comerciales –y que no son

necesariamente incompatibles entre sí-, se concretan en las siguientes, tal y como se mencionan a continuación (Sáinz de Vicuña, 1996 y 1999):

- **Profesionalización creciente de la gestión**, reforzando la función de ventas y marketing, incorporando nuevas tecnologías de comunicación y de información, y concentrándose en un segmento de mercado estratégico.
- **Especialización**, básicamente en productos únicos, que no se puedan encontrar en las grandes superficies, por ser especiales o muy poco demandados por los consumidores.
- **Diferenciación**, insistiendo especialmente en la calidad de servicio al cliente, como opción competitiva preferente.
- **Asociacionismo**. En este sentido, Casares y Rebollo (2005) consideran que existen dos oportunidades estratégicas para el comercio minorista tradicional en el marco del asociacionismo:
  - **Asociacionismo espacial**: centros comerciales, galerías comerciales, calles peatonales, mercados minoristas, áreas comerciales urbanas...
  - **Asociacionismo no espacial**: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compra, centrales de compra y de servicio...

En la misma línea, Miquel et al (1999, cit. en Molinillo, 2000) recogen las formas más frecuentes de comercio asociado, agrupadas en tres grandes tipos:

- Comercio asociado contractual, que incluye las siguientes: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas y cadenas franquiciadas.
- Asociacionismo espacial.
- Otras formas de asociacionismo, como por ejemplo la venta multinivel.

En consecuencia, los centros comerciales abiertos surgen en este contexto como una de las respuestas que adoptan los comerciantes minoristas ubicados en entornos

urbanos bajo la fórmula de *asociacionismo zonal o espacial* (Molinillo, 2000; Molinillo y Parra, 2001; Elizagárate, 2003). Las razones que llevan a los comerciantes a adoptar esta forma de asociacionismo zonal, frente a las posibilidades que brindan otros tipos de agrupamiento, son diversas (Dawson y Shaw, 1993; cit. en Molinillo, 2000 y 2002):

- búsqueda de economías de escala organizativas.
- Defensa del mercado existente, o la posibilidad de enfrentarse a una amenaza competidora.
- Compartir costes y recursos.
- Mejorar la capacidad de innovación.
- Acceso a nuevas oportunidades.
- Defensa frente a depredadores competitivos.
- Conseguir el apoyo de las administraciones públicas.
- Dar pasos iniciales hacia la total integración corporativa.
- Intercambiar experiencias.
- Aumentar las barreras a la entrada de competidores.

En definitiva, la incorporación de los comerciantes minoristas a los centros comerciales, en general, y a los CCA, en particular, ofrece una serie de ventajas importantes para los mismos, que se pueden concretar en las siguientes (García, 1997; Cuesta, 1999; Molinillo, 2000 y 2002; Dennis et al, 2002b; Rodríguez Díaz, 2004): reducción del coste de los servicios (vigilancia, limpieza y mantenimiento, etcétera); transmitir una imagen corporativa unificada; posibilidad de realizar acciones comerciales más eficaces; y mayor capacidad de atraer a los consumidores que proporciona el que estén agrupados los diferentes establecimientos detallistas.

Las calles peatonales y las áreas comerciales se convierten, en este sentido, en localizaciones adecuadas para convertirse en centros comerciales abiertos (Castresana,



1998 y 1999; D.G.C.I., 1998a y b; Sánchez del Río, 1999; Rebollo, 2003), especialmente por las ventajas y oportunidades que ofrecen al comercio tradicional (por ejemplo, por su fuerte atractivo como zonas para “ir de compras”, y por tratarse de entornos de importante tránsito peatonal), aun cuando no están exentas de inconvenientes (problemas de tráfico, aparcamiento, confort en la compra o composición de una oferta comercial poco homogénea y planificada<sup>8</sup>, entre otras).

### **2.3. Delimitación conceptual del objeto de estudio.**

Aun cuando el objeto de este trabajo reside en el estudio de los centros comerciales abiertos, resulta importante examinar primero qué es lo que en la literatura académica se entiende por el concepto de centro comercial, en tanto que un paso previo a cualquier análisis de un objeto de estudio consiste necesariamente en la delimitación conceptual de los diferentes términos (Sarabia, coord., 1999).

A lo largo de las páginas siguientes se presenta una síntesis de la literatura en relación con la definición y clasificación del concepto de centro comercial en sentido amplio, que no pretende ser exhaustiva, sino fundamentalmente servir a los objetivos de investigación establecidos en este capítulo de la tesis.

#### **2.3.1. El concepto de centro comercial. Definición y tipologías.**

Muchas son las denominaciones que se utilizan en la literatura académica para referirse al concepto de centro comercial. Se puede afirmar que existe una gran ambigüedad en relación con la definición de este término, derivada de los siguientes aspectos:

- En primer lugar, el concepto de *centro comercial* se ha asociado, normalmente, con el de *área comercial*, con el que se encuentra muy relacionado. Así, aun cuando existe consenso en la literatura académica acerca de que ambos términos no son sinónimos, es evidente que existen enormes conexiones entre ellos, lo que ha llevado a algunos autores a afirmar que no es posible entender *un centro comercial sin su área, ni un área comercial sin su correspondiente centro* (Ortega, 1987; De Juan, 1998; Gázquez y Sánchez, 2000).

---

<sup>8</sup> SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1996): “Comercio tradicional: opciones estratégicas”. *Distribución y Consumo*, nº 30,

- En segundo lugar, el concepto de centro comercial se utiliza de forma habitual para referirse a dos realidades esencialmente distintas: por un lado, un agrupamiento coherente, planificado y controlado de establecimientos, lo que lleva aparejado la dirección y control de la competencia por parte del mismo; por otro, la concentración de locales comerciales, cada uno de ellos de propiedad individual, pero sin coordinación global (Dawson, 1983; Brown, 1992b; Guy, 1994b).

De la misma forma que se ha visto en la definición de centro comercial, aparece en la literatura especializada en distribución comercial un conjunto de clasificaciones alternativas a este concepto, que recogen la diversidad de interpretaciones de los diferentes autores. Así, se puede afirmar que los intentos de éstos de clasificar las formas minoristas en general (y los centros comerciales en particular) han sido varios, pudiendo contar con tipologías más generales o amplias y con otras más específicas o sintéticas, dependiendo del número de criterios de clasificación que se hayan utilizado (De la Ballina, 1996) y de los objetivos perseguidos (Muñoz, 1993; De la Ballina, 1996; De Juan, 1998).

De esta manera, y siguiendo el planteamiento realizado por autores como Dawson (1983), Guy (1994b) y Frasquet (1999), a continuación se ofrece un resumen de las principales tipos de centros comerciales existentes en la literatura académica, tratando de responder a los siguientes objetivos:

- En primer lugar, y dada la amplitud del término centro comercial, extraer los principales criterios definitorios en las diversas tipologías existentes.
- En segundo lugar, entender la realidad del fenómeno centro comercial en su evolución en el tiempo, superando las limitaciones de las diferentes clasificaciones existentes.
- En tercer lugar, evaluar comparativamente y revisar las diferentes tipologías recogidas en la literatura.
- Y, finalmente, establecer las características de dicho concepto en las distintas situaciones, contextos y países, resultado de realidades económicas, sociales e institucionales muy diferentes entre sí.

### ***El centro comercial planificado. Definición y tipologías.***

La corriente más importante de estudios relacionados con el concepto de centro comercial se ha centrado de forma mayoritaria en el sentido de *agrupación planificada* de establecimientos minoristas. De ellos, una de las primeras y más importantes, plenamente aceptada y que en la actualidad sigue siendo válida, es la definición dada por Dawson (1983), para quien un centro comercial planificado es *“un grupo de establecimientos comerciales unificados arquitectónicamente, construido sobre un asentamiento planificado, desarrollado, poseído y gestionado como unidad en relación con su localización, tamaño y tipo de tiendas al área comercial a la que sirve”*.

Sin embargo, como afirma Frasquet (2000), el dinamismo del sector de la distribución comercial, la constante aparición de nuevos formatos comerciales –muchos de ellos variaciones sobre los previamente existentes– y, muy en especial, la necesidad de unificar criterios y delimitar las fronteras del concepto, ha llevado a los investigadores a aceptar como válida una definición procedente del ámbito profesional, como la establecida por la Asociación Española de Centros Comerciales (A.E.C.C., 1992), que define el término de centro comercial como *“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”*.

Ante la ambigüedad conceptual y terminológica acerca del concepto de centro comercial existe una gran diversidad de tipologías relacionadas con este fenómeno. Así, y como señala Guy (1994b), la clasificación de las formas comerciales ha sido un tema recurrente en la literatura sobre distribución, que se ha tratado desde muy diferentes perspectivas y criterios y en el que no se puede afirmar que exista una propuesta aceptada con carácter general por parte de los diferentes autores, aunque la revisión de la literatura académica efectuada en el contexto de esta investigación permite afirmar que hay algunas que utilizan criterios más coherentes, flexibles y fácilmente interpretables que otras (De la Ballina, 1996; Muñoz, 1998; Frasquet, 2000). Esta situación también se ha dado en el caso de los centros comerciales planificados, desde la misma aparición de este formato en el mercado.

Una de las más conocidas clasificaciones existentes en la literatura es la denominada tipología jerárquica tradicional, establecida por el *Urban Land Institute* (1990) y que clasifica los centros comerciales atendiendo a un único criterio clasificatorio: el área de

influencia del centro de compras, o el número de consumidores a los que da servicio. La utilización de este criterio permite entender la caracterización de los centros atendiendo al tipo de productos ofertados y de establecimientos que componen dicho centro, respondiendo a los postulados de la teoría del lugar central –de la que surge-, y cuyo detalle se puede ver en el cuadro 2.3. A pesar de la importancia de esta clasificación<sup>9</sup>, autores como Dawson (1983), Brown (1992b) y Frasquet (2000) sostienen que esta tipología presenta una serie de limitaciones importantes, derivadas en última instancia de los fundamentos teóricos en los que descansa. Así, se afirma que esta propuesta clasificatoria no explica la distribución espacial de las estructuras comerciales existentes, ni contempla la aparición y desarrollo de nuevos tipos de centros. Además, su simplicidad no permite recoger la diversidad de situaciones en el contexto europeo, siendo más fácil su interpretación aplicada a la realidad económica americana de las décadas de los años cincuenta y sesenta.

**Cuadro 2.3. Tipología jerárquica tradicional de centros comerciales planificados.**

	<b>CENTRO COMERCIAL DE BARRIO</b>	<b>CENTRO COMERCIAL DE COMUNIDAD</b>	<b>CENTRO COMERCIAL REGIONAL</b>	<b>CENTRO COMERCIAL SUPERREGIONAL</b>
<b>Área de atracción</b>	> 2.500 hab.	40.000 hab.	100.000 hab.	300.000 hab.
<b>Superficie Bruta alquilable (S.B.A.)</b>	2.000-10.000 m <sup>2</sup>	7.000-25.000 m <sup>2</sup>	> 25.000 m <sup>2</sup>	> 50.000 m <sup>2</sup>
<b>Distancia en automóvil</b>	5-10 min.	10-20 min.	20-30 min.	> 30 min.
<b>Locomotora</b>	Supermercado	Almacén popular	Uno o dos grandes almacenes	Tres o más grandes almacenes
<b>Tipo de productos</b>	De conveniencia	De conveniencia y de compra esporádica	De compra esporádica. Ocio y restauración	De compra esporádica. Ocio y restauración

Fuente: Urban Land Institute (1990; cit. en Frasquet, 2000).

Junto a la anterior, otra de las clasificaciones de centros comerciales más significativas es la establecida por Dawson (1983) quien, utilizando como criterios la importancia de la actividad comercial en el complejo y su especialización, clasifica ésta como dominante, similar a otras actividades y secundaria, dando lugar a centros de uso general, multiusos y complementarios. Además, esta tipología contempla otros tipos de centros que se incorporan a la misma, como el centro especializado y el fundamentado en otro establecimiento, y cuyo detalle se observa en el cuadro 2.4 que se presenta a continuación.

<sup>9</sup> Se trata de una de las más conocidas y que se ha tomado como base a la hora de clasificar los centros comerciales por asociaciones empresariales y profesionales relacionadas con el sector (como la que establece la Asociación Española de

Cuadro 2.4. Tipología de centros comerciales de Dawson (1983).

TIPO PRINCIPAL	SUBTIPOS
Centros comerciales de uso general exentos	De barrio De comunidad Regional Tipo cinta Superregional
Centros comerciales de uso general en zonas comerciales del centro de la ciudad	Centro de remodelación Centro de atracción turística Extensión del centro de la ciudad Reconstrucción del centro de la ciudad
Centros comerciales multiusos	En el centro de la ciudad En un nuevo centro de la ciudad
Centros comerciales complementarios de otra actividad	Vinculado a un hotel Vinculado a oficinas Vinculado a estaciones de transporte
Centros comerciales especializados	De nueva construcción En edificio rehabilitado
Centros comerciales fundamentados en un establecimiento	Fundamentado en hipermercado

A pesar de la relevancia de esta clasificación, autores posteriores han propuesto distintas tipologías con el fin de superarla, como consecuencia de las limitaciones derivadas de su falta de flexibilidad y la utilización de criterios diversos y no consistentes (Frasquet, 1999 y 2000).

Cuadro 2.5. Tipología de centros comerciales de Reynolds (1992).

TIPOS	CARACTERÍSTICAS	VARIANTES DE LOCALIZACIÓN	VARIANTES DE COMPOSICIÓN
Centros comerciales regionales.	> 30.000 m <sup>2</sup> Dos o más locomotoras.	Área central en núcleo tradicional. Área central contigua a núcleo tradicional. Polo suburbano no central en crecimiento. Área alejada/nudo de transporte.	Fundamentado en hipermercado. Fundamentado en un gran almacén. Fundamentado en restauración y ocio.
Centros comerciales intermedios.	10.000-30.000 m <sup>2</sup> Una locomotora. Integrado.	Zona residencial no central. Área alejada/nudo de transporte.	Fundamentado en hipermercado. Fundamentado en tiendas especializadas.
Parques comerciales.	5.000-20.000 m <sup>2</sup> No siempre locomotora. No integrado	Zona residencial no central. Área alejada/nudo de transporte.	Grandes y medianas superficies. Tiendas de fábrica. Híbrido.
Centros comerciales especializados o galerías comerciales.	> 1.000 m <sup>2</sup>	Área central en núcleo tradicional. Transformación en gran almacén.	Especialista en no alimentación.

Por otra parte, Reynolds (1992) clasifica los centros comerciales basándose en una tipología establecida en Europa, e identifica algunos elementos comunes en cuanto a la composición del establecimiento y a la ubicación o lugar de implantación de los mismos. Así, propone una clasificación paneuropea de centros a partir de cuatro tipos genéricos, utilizando como criterios los siguientes tres factores: superficie comercial, número de

---

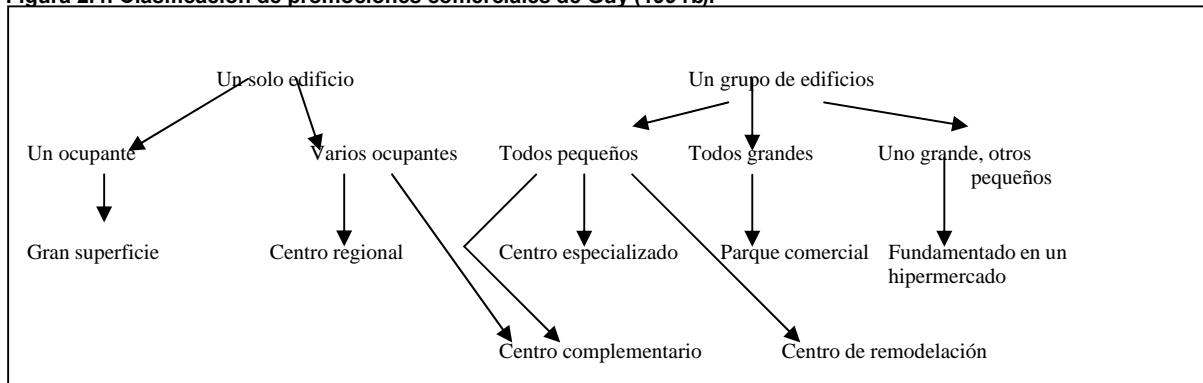
Centros Comerciales, A.E.C.C., 1992).

establecimientos locomotora y grado de integración física del complejo (como se observa en el cuadro 2.5).

Esta propuesta clasificatoria, que presenta la virtud de recoger matices dentro de cada tipo genérico de centro en función de su localización en la trama urbana y su composición o mezcla comercial, ha sido también objeto de críticas por parte de Frassetto (1999), como consecuencia de su falta de flexibilidad a la hora de incorporar nuevos tipos de centros comerciales y el carácter poco coherente de la clasificación de éstos, utilizando para ello un conjunto de tres criterios referidos a una misma dimensión: el tamaño de la agrupación comercial.

Con el fin de superar las limitaciones de las clasificaciones anteriores, Guy (1994b) presenta una tipología válida tanto para centros como para promociones comerciales, basada en las características físicas de los mismos y cuyo detalle aparece recogido en la figura 2.4:

**Figura 2.4. Clasificación de promociones comerciales de Guy (1994b).**



Por otra parte, esta clasificación también ha sido objeto de críticas<sup>10</sup>, atendiendo a su caracterización sobre un solo criterio y a su referencia a promociones comerciales más que a centros en sí mismos.

### **El centro comercial no planificado. Definición y tipologías.**

Como se comenta al comienzo del epígrafe anterior, la literatura sobre distribución comercial se ha centrado mayoritariamente en el concepto de centro comercial planificado;

<sup>10</sup> FRASQUET, M. (1999): *Análisis de los factores determinantes de la competitividad del centro comercial*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia.

las definiciones sobre el término *no planificado* han sido más bien escasas por los siguientes motivos:

- La atención de los investigadores se ha centrado, sobre todo, en explicar la aparición y desarrollo de nuevas formas comerciales que han ido surgiendo en el sector de la distribución comercial, relegando a un segundo plano de análisis una realidad existente –la del centro no planificado– que se daba por supuesta.
- El carácter natural, espontáneo y poco formal del fenómeno hace difícil la interpretación del mismo como un formato minorista unitario, con características propias y rasgos diferenciadores de otros tipos de formas comerciales existentes.
- Sólo la realidad del entorno actual de la distribución comercial, caracterizada por un alto grado de turbulencia, complejidad y carácter dinámico, y donde la tendencia hacia la agrupación del comercio en centros de compra es más patente, tiene sentido el análisis de un concepto en un contexto de competencia *inter e intraformatos* (Dawson y Burt, 1999; Rebollo, 2003; Casares y Rebollo, 2005).
- Las definiciones existentes en la literatura académica sobre este concepto han aparecido vinculadas normalmente con el de centro planificado e incluso de área comercial urbana, aunque siempre destacando el carácter *no planificado* de la agrupación de comercios, con denominaciones como *shopping centres*, *shopping district*, área comercial urbana, zona comercial o centro comercial natural.
- Por último, las distintas acepciones del centro comercial no planificado revisadas en la literatura han hecho referencia a aspectos morfológicos y descriptivos del término, careciendo de una definición formal analítica del mismo (Jones y Simmons, 1990; Guy, 1994b; Schiller, 1994).

De las distintas definiciones existentes en la literatura es conveniente mencionar las más relevantes y que responden a los objetivos de esta investigación, como se presenta a continuación y que resaltan en todos los casos el carácter espontáneo y no planificado del concepto.

Una de las primeras definiciones que se encuentran en la literatura es la establecida por Dawson (1983), quien define los centros no planificados o distritos comerciales como *“concentraciones de tiendas individuales en localizaciones también individuales, que proporcionan algún tipo de “nudo o nodo general” para la actividad comercial”*.

Por otra parte, autores como Berman y Evans (1989; cit. en Molinillo, 2000) o Levy y Weitz (1992; cit. en Molinillo, 2000) presentan una definición de centro comercial no planificado como *“un tipo de localización minorista donde dos o más establecimientos están situados de tal manera que el conjunto de establecimientos de ese distrito comercial no es el resultado de planificaciones ni organizaciones anteriores. Los establecimientos se localizan en función de lo que resulta mejor para cada uno de ellos, pero no para la zona comercial en su conjunto”*.

En la misma línea, Guy (1994b) diferencia entre comercio planificado y no planificado, y define el concepto de área comercial no planificada como *“aquella desarrollada de una manera gradual, a menudo a través de la conversión de edificios originalmente diseñados para cualquier otro propósito”*.

Al igual que se ha visto anteriormente para el caso de los centros comerciales planificados, se encuentra en la literatura académica una gran variedad de tipologías de centros comerciales no planificados, consecuencia asimismo de la ambigüedad del concepto, y que tiene su reflejo en los siguientes aspectos:

- Las diferentes tipologías existentes en la literatura se refieren, en su mayor parte, al término de centro comercial en sentido amplio, recogiendo conjuntamente aglomeraciones minoristas, sean o no éstas planificadas.
- La utilización, por parte de los diferentes autores, de clasificaciones sobre la base de criterios adaptados en muchas ocasiones a sus propias realidades económicas y sociales.

Así, la revisión de los principales criterios clasificatorios utilizados por los distintos autores que han estudiado el fenómeno de las aglomeraciones comerciales minoristas dentro de las ciudades sugiere cinco aproximaciones a este problema de clasificación que recogen la mayor parte de las taxonomías existentes y que, aunque combinen en ocasiones más de un criterio, contienen alguna de estas características en cierto grado –a partir de la revisión efectuada por Jones y Simmons (1990) y Guy (1994b)-:



- La morfología, o forma espacial de la agrupación espacial minorista en la ciudad.
- La composición funcional de los diferentes tipos de negocios que se pueden encontrar en la aglomeración.
- La composición del mercado al que sirven.
- Los modelos de propiedad que diferencian los centros comerciales planificados de los que no lo son.
- La localización en la trama urbana.

En relación con la primera de las aproximaciones consideradas, Jones y Simmons (1990) consideran que la visibilidad de las agrupaciones comerciales conduce a los investigadores a centrarse en las formas o límites de éstas, es decir, en su *morfología*. En definitiva, se trata de ver si la concentración de establecimientos adopta una forma nodal (es decir, con centros, núcleos o nodos de actividad comercial, y ubicados en la intersección de grandes infraestructuras viarias y de comunicaciones, como carreteras, etcétera) o lineal (localizadas a lo largo de las principales arterias de la ciudad); o bien, si se trata de localizaciones independientes situadas de forma aislada y esparcidas por todo el territorio. En cuanto a los límites de los centros comerciales, se trataría de ver si estos están claramente delimitados o bien carecen de una configuración espacial precisa. Estas consideraciones conducen a los investigadores a recoger en sus propuestas clasificatorias las variantes básicas de nudos y zonas.

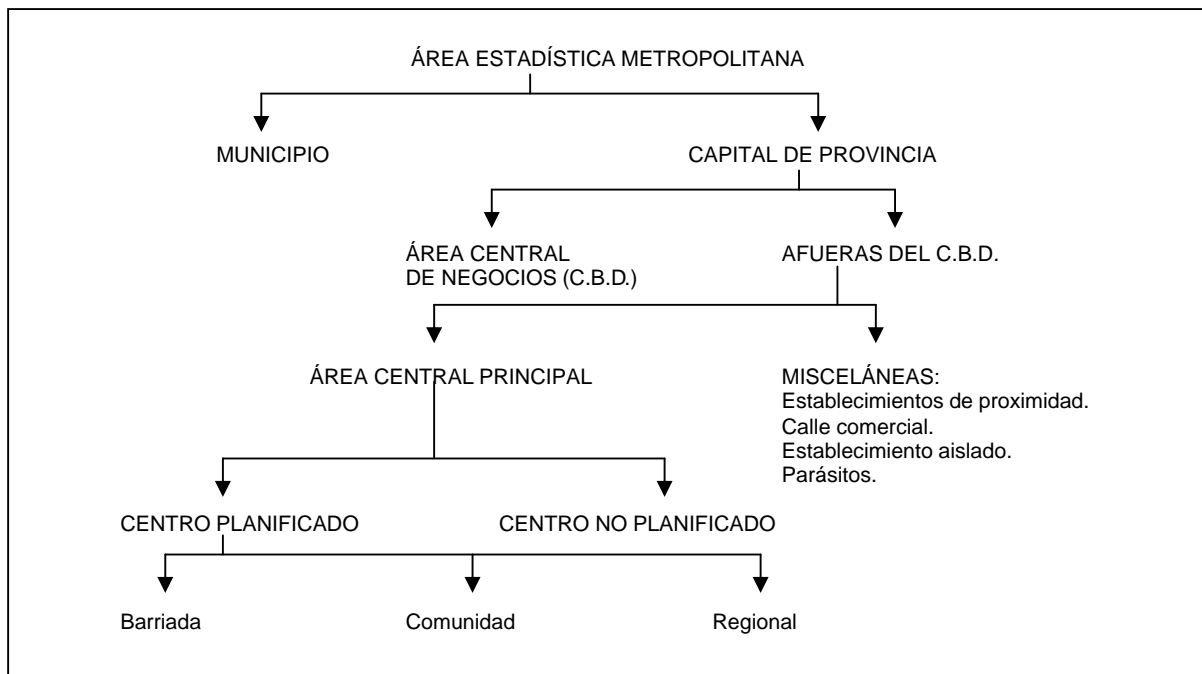
Aun cuando no está referida en exclusiva a centros comerciales no planificados sino más bien a localizaciones comerciales concretas, la tipología de Brown (1992b), que aparece recogida en el cuadro 2.6, se puede encuadrar básicamente en esta aproximación.

Cuadro 2.6. Modelo post-jerárquico de localizaciones detallistas de Brown (1992b).

		FUNCIÓN SERVIDA		
		GENERAL	ESPECIALISTA	SECUNDARIA
FORMA DE UBICACIÓN	GRUPO NO PLANIFICADO	Centro de pueblos y ciudades	Área comercial de ciudad	Servicios de restauración en zonas financieras
	GRUPO PLANIFICADO	Megacentro	Centros comerciales especializados	Tiendas de aeropuertos
	LINEAL	Calle tradicional	Calles comerciales étnicas	Calles de servicios de restauración
	AISLADO	Tiendas de proximidad	Almacenes especializados	Establecimientos en un teatro

La segunda de las aproximaciones a la clasificación de las aglomeraciones comerciales es la que se refiere a la *composición funcional* de los negocios incluidos dentro de la agrupación espacial considerada. De este modo, la jerarquía del lugar central conduce a una ordenación regular de las actividades minoristas a lo largo del territorio, con grandes centros que contienen, por un lado, una oferta menos especializada; y por otro, agrupaciones más especializadas que sirven a los mismos segmentos de mercado. Este tipo de enfoque es el más abundante en la literatura sobre centros comerciales, sean o no planificados, y se centran fundamentalmente en criterios como el área de influencia y el tamaño del centro de compras, como la propuesta clasificatoria establecida por Mason y Mayer (1990; cit. en Brown, 1992b) que muestra la figura 2.5.

Figura 2.5. Tipología jerárquica tradicional de localizaciones minoristas intraurbanas.



Fuente: Mason y Mayer (1990; cit. en Brown, 1992b).

La tercera de las aproximaciones se refiere a la *composición del mercado*, que diferencia claramente entre agrupaciones comerciales especializadas con funciones en

aparición similares entre sí (como bares, restaurantes, tiendas de regalos, etcétera), y las que sirven a segmentos del mercado bien identificados (como, por ejemplo, los que se dirigen a grupos étnicos).

La cuarta de las aproximaciones existentes es la que se refiere al criterio de *propiedad*, distinguiendo habitualmente entre *agrupaciones no planificadas* y centros de compra *planificados*. Las principales diferencias entre ellos residen en aspectos como el control centralizado de la mezcla comercial del centro, el alquiler, etcétera, que dan lugar a diferentes efectos externos y sinérgicos entre los establecimientos; en especial, en lo que se refiere al tamaño del centro y la disposición interna o ubicación concreta de los locales en el mismo.

Estas cuatro aproximaciones a la clasificación de las aglomeraciones comerciales minoristas permiten, consideradas conjuntamente, una gran variedad de combinaciones a partir de distintas características, muchas más de las que podrían identificarse en cualquier área metropolitana real (Jones y Simmons, 1990). El cuadro 2.7 siguiente recoge la tipología establecida por estos autores sobre las posibles formas de agrupaciones detallistas metropolitanas.

**Cuadro 2.7. La variada morfología de la agrupación comercial minorista metropolitana (Jones y Simmons, 1990).**

NUDOS NO PLANIFICADOS	CINTAS (hilera o lineal)	CENTROS PLANIFICADOS
<b>METROPOLITANO:</b> - CBD (distrito central de negocios). - Área comercial especializada (p. ej, moda, muebles...).	- Mall peatonal del interior de las ciudades. - Zona minorista especializada (p. ej, entretenimiento). - Calle comercial étnica.	- Centro superregional. - Mall de moda del centro de la ciudad. - Parque temático.
<b>REGIONAL:</b> - Intersección viaria. - Interior del centro histórico.	- Hilera comercial de automóviles. - Zona de muebles.	- Mall regional. - Mall peatonal en una intersección principal. - Supermercado. - Supermercado de descuento.
<b>COMUNIDAD:</b> - Intersección viaria.	- Calle comercial. - Zona de <i>fast-food</i> o comida rápida.	- Mall de comunidad.
<b>BARRIADA:</b> - Agrupaciones comerciales en las esquinas.	- Mall suburbano.	- Centro de barriada.

La última de las aproximaciones existentes en la literatura está relacionada con la *localización* de los centros comerciales dentro de la trama urbana, y se desprende directamente de la crítica de Guy (1994b) a las clasificaciones anteriores, que se centran en el área de influencia y en el tamaño del centro y obvian la localización como criterio determinante de caracterización de las promociones minoristas. La utilidad de este criterio

reside en la posibilidad de recoger también los futuros desarrollos comerciales y no sólo las localizaciones actuales (esto es, tanto la competencia potencial como la actual existente en el mercado), como las recogidas en Levy y Weitz (1992; cit. en Molinillo, 2000) y Guy (1994b). En el cuadro 2.8 siguiente se muestra, por su importancia, la propuesta de este autor que, aunque adaptada a la realidad inglesa, resulta de interés en tanto que permite caracterizar las distintas tipologías de aglomeraciones comerciales de acuerdo con su ubicación en el contexto de las ciudades.

Cuadro 2.8. Estatus y localización comercial (Guy, 1994b).

LOCALIZACIÓN	ESTATUS COMERCIAL		
	NO COMERCIAL	NO PLANIFICADO	PLANIFICADO
Centro de la ciudad	Usos auxiliares	Centro comercial tradicional ( <i>High Street</i> )	"Infill" o mall
Zona urbana interior	"Brownfield site"	Hilera comercial	"Infill" o centro de distrito
Zona urbana exterior	Zona industrial	-	Centro de distrito o gran establecimiento aislado
Afuera de la ciudad	"Greenfield site"	-	Gran establecimiento aislado, centro de distrito o <i>shopping mall</i>

### 2.3.2. Diferencias entre los centros comerciales planificados y los no planificados.

De las definiciones y tipologías existentes sobre centros comerciales expuestas brevemente en los apartados anteriores se extrae un elemento común, tanto en los centros planificados como en los que no lo son: en todos los casos se trata de agrupaciones minoristas que descansan sobre los dos principios establecidos por Nelson (1958) para explicar la aparición de concentraciones de comercios, como son los de aglomeración y complementariedad de la oferta.

No obstante, y aun cuando las similitudes entre los conceptos de *centro comercial planificado* y *no planificado* son evidentes, resulta pertinente, previo a la definición de centro comercial abierto o CCA, mostrar las diferencias entre dichos términos, según aparecen recogidas en la literatura especializada.

Así, son numerosas las referencias existentes en la literatura en relación con las discrepancias existentes entre ambos conceptos. El enfoque fundamentalmente descriptivo y empírico de las primeras aproximaciones geográficas al fenómeno de las agrupaciones comerciales minoristas se recoge de forma explícita por autores como Jones y Simmons

(1990), quienes sintetizan las diferencias entre ambos tipos de comercio en un conjunto de aspectos como los que se reflejan en el cuadro 2.9.

**Cuadro 2.9. Diferencias entre centros comerciales planificados y no planificados.**

	NO PLANIFICADOS	PLANIFICADOS
<b>Tamaño del centro</b>	Flexible, creciente (o decreciente) en función del área comercial y de los competidores.	Esencialmente fijo, sirviendo a un mercado de tamaño finito.
<b>Localización</b>	La accesibilidad al centro se desarrolla a medida que éste crece.	El nivel de tráfico rodado (capacidad de la carretera) determina el tamaño y la escala del mercado, a menudo de forma independiente del tráfico peatonal.
<b>Tamaño de los establecimientos</b>	Varían grandemente; no correlacionados con el tamaño del centro.	Muy estructurado: el tamaño medio de los establecimientos depende del grado de especialización.
<b>Tipos de negocios</b>	Su número se incrementa (de forma logarítmica) con el número de los establecimientos. Los centros de alto orden contienen todas las actividades de bajo orden.	Escasa duplicación: los negocios de actividades de bajo orden se encuentran en un número inferior a los que corresponden en un centro de alto orden. Dominan los establecimientos de cadena.
<b>Coste de la ocupación</b>	Disminuye cuando aumenta la distancia al punto central de la aglomeración (gradiente central).	No espacial: depende del tamaño y de la capacidad de la tienda para atraer clientela. Se calcula como un porcentaje de las ventas brutas.
<b>Estructura interna</b>	Tráfico elevado y actividades de compra de bienes de elección en las zonas de mayor valor inmobiliario.	A menudo bimodal, con vínculos comerciales entre los establecimientos más grandes. Accesibilidad y aparcamiento controlados.
<b>Competencia</b>	Fundamentalmente entre establecimientos similares dentro del mismo centro.	Entre centros comerciales distintos dentro de la misma área metropolitana.
<b>Renovación</b>	Se desarrolla a medida que se reemplazan los establecimientos.	Sistemáticamente, cada 5-10 años: a menudo implica cambios en la mezcla comercial y en el formato.

Fuente: Jones y Simmons (1990).

El carácter limitado de estas aproximaciones, claramente dependientes de la realidad geográfica concreta objeto de estudio y del momento temporal al que se refieren, ha conducido en la literatura académica a la aparición de enfoques más analíticos para diferenciar los conceptos de *centro comercial planificado* y *no planificado*. Así, Frasquet (2000) resume los principales elementos que permiten distinguir ambos términos en los siguientes, y que vienen recogidos de manera sintética en el cuadro 2.10:

- en el caso de los centros comerciales planificados, la *propiedad* del mismo es única o se halla normalmente concentrada en muy pocas manos, lo que permite promover de forma controlada y planificada la composición del centro y facilita la gestión unitaria del mismo (Dawson, 1983; Jones y Simmons, 1990; Guy, 1994a y b). Por el contrario, en el caso de los centros no planificados o zonas comerciales, la propiedad de los establecimientos es múltiple.
- En lo que se refiere al *carácter de la agrupación*, en el centro planificado se produce ésta de forma planificada, mientras que en las zonas comerciales la

agrupación surge de manera natural o espontánea (Jones y Simmons, 1990; Casares, 1995; Casares y Rebollo, 2005).

- En cuanto a los aspectos de *gestión* del centro comercial, en los planificados ésta se realiza de modo unitario, mientras que en el caso de las aglomeraciones no planificadas la gestión de las mismas o está ausente o se realiza de forma no coordinada; lo que dificulta la oportunidad de enfrentarse con una imagen conjunta a otros conceptos comerciales existentes en el mercado.

**Cuadro 2.10. Diferencias entre centro y zona comercial.**

	CENTRO COMERCIAL (PLANIFICADO)	ZONA COMERCIAL (NO PLANIFICADA)
<b>PROPIEDAD</b>	Única o concentrada	Múltiple
<b>PROCESO DE AGRUPACIÓN</b>	Planificado	Espontáneo
<b>GESTIÓN</b>	Unitaria	No unitaria

Fuente: Frasquet (2000).

### 2.3.3. El concepto de centro comercial abierto (CCA). Definición, tipología y funciones.

Aunque el concepto de centro comercial abierto es utilizado recientemente en el ámbito del marketing, resulta conveniente delimitar el término porque éste ha sido definido desde distintos puntos de vista.

La ambigüedad conceptual del CCA ha tenido asimismo su reflejo en la diversidad de denominaciones que lo caracteriza. Por tanto, desde un punto de vista etimológico, la literatura académica se refiere a este concepto con expresiones como *Town Centre*, *Downtown*, *City Centre*, *Open Air Shopping Centre* (Lopes, 2000), *galerie marchande à ciel ouvert* (Noury, 1999; cit. en Molinillo, 2000), *centre comercial à ciel ouvert* (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 1999; cit. en Molinillo, 2000 y 2002) y, en el ámbito español, con expresiones como "centros comerciales naturales" (Casares, 1992), "centros comerciales tradicionales" (Tarragó, 1997), "áreas comerciales urbanas" (Sáinz de Vicuña, 1996) o "centros comerciales de área urbana" (Molinillo, 2000), aunque predominan las expresiones de "centro comercial abierto" o "centro comercial a cielo abierto".

Esta ambigüedad etimológica se manifiesta en la diversidad de interpretaciones y acepciones, y pueden sintetizarse en dos enfoques relativos a la delimitación conceptual del término: el **enfoque tradicional**, esencialmente descriptivo y derivado de la tradición

geográfica que impregna los estudios sobre distribución comercial; y el **de marketing**, que entronca con esta escuela y que tiene su máxima manifestación en el desarrollo actual, en la literatura académica, del *marketing de ciudades* (Clarke et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Begg et al, 1999; Elizagárate, 2003).

**a) Definición de centro comercial abierto: enfoque tradicional.**

Desde el punto de vista del enfoque tradicional, el concepto de centro comercial abierto se ha definido como *“un espacio urbano de gestión unificada que, partiendo de una iniciativa comercial, pretende abarcar, en el medio y largo plazo, otros tan diversos como la viabilidad, los accesos, el transporte, el urbanismo en general, y que son claves en el desarrollo de la actividad comercial”* (Díez y Sobrino, 2001).

En la misma línea, Molinillo y Parra (2001) definen el centro comercial abierto como *“una agrupación de agentes sociales, económicos, políticos y culturales de un área urbana delimitada, vinculados a través de una entidad con personalidad jurídica que, con una gestión externa común y un criterio de unidad e imagen propia, persiguen la mejora de la situación socioeconómica de su entorno”*.

Dentro de este mismo enfoque, pero desde el ámbito profesional y empresarial, se ha definido este concepto como *“una concentración de establecimientos minoristas de diversos sectores y pequeño tamaño, en algunos casos, en torno a calles reservadas de modo exclusivo o preferente al tráfico peatonal, dotadas de equipamiento y servicios específicos, de forma que ofrecen una imagen urbana y diferenciada. Frecuentemente cuentan con órganos específicos de gestión de las agrupaciones de comerciantes”* (Ministerio de Economía y Hacienda, 1998). Mientras que, por otra parte, la Asociación Provincial de Empresarios de Comercio de Huelva (2000) lo define como *“una fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio”*.

Todas estas definiciones mencionadas en los párrafos anteriores se caracterizan por una serie de rasgos comunes que permiten delimitar conceptualmente el término de centro comercial abierto:

- En todos los casos, las definiciones anteriores hacen referencia explícita al fenómeno de la agrupación de establecimientos comerciales minoristas, aunque

en algunas se hace mención a otro tipo de agentes que participan más o menos activamente en la organización integral que constituye el centro comercial abierto.

- Se menciona la presencia de sectores diversos y agentes procedentes de otros ámbitos.
- En todas las definiciones anteriores se recoge la necesidad de una delimitación física o espacial sobre el terreno del ámbito geográfico que comprende el centro comercial a cielo abierto.
- Se trata de una aglomeración permanente de comercios en entornos urbanos.
- Los centros comerciales abiertos se entienden normalmente como una evolución de los centros minoristas o zonas comerciales existentes, y en los que la presencia de una gerencia parece ser un elemento fundamental de su definición (Rebollo, 2003).
- En todos los casos se refiere el carácter unitario de la gestión del centro, así como al hecho de que éste proporcione una imagen externa común.

La síntesis de los aspectos anteriores permite aproximarse a una definición del concepto de centro comercial abierto o de área urbana como *“una agrupación o aglomeración espacial y permanente de un número indeterminado de establecimientos comerciales minoristas, independientes entre sí y correspondiendo a diferentes sectores (comercios especialistas o generalistas, pero con servicios diversos y actividades de restauración, ocio e incluso culturales y turísticas), situados juntos o en estrecha proximidad, pero no en un solo edificio, sin ser el resultado de una operación planificada previa del conjunto sino más bien fruto del desarrollo de los intereses individuales de los comerciantes, ubicados en las tramas urbanas de pueblos y ciudades, y con una gestión unitaria que les proporciona una imagen externa común –en relación con el área comercial a la que sirven-*.

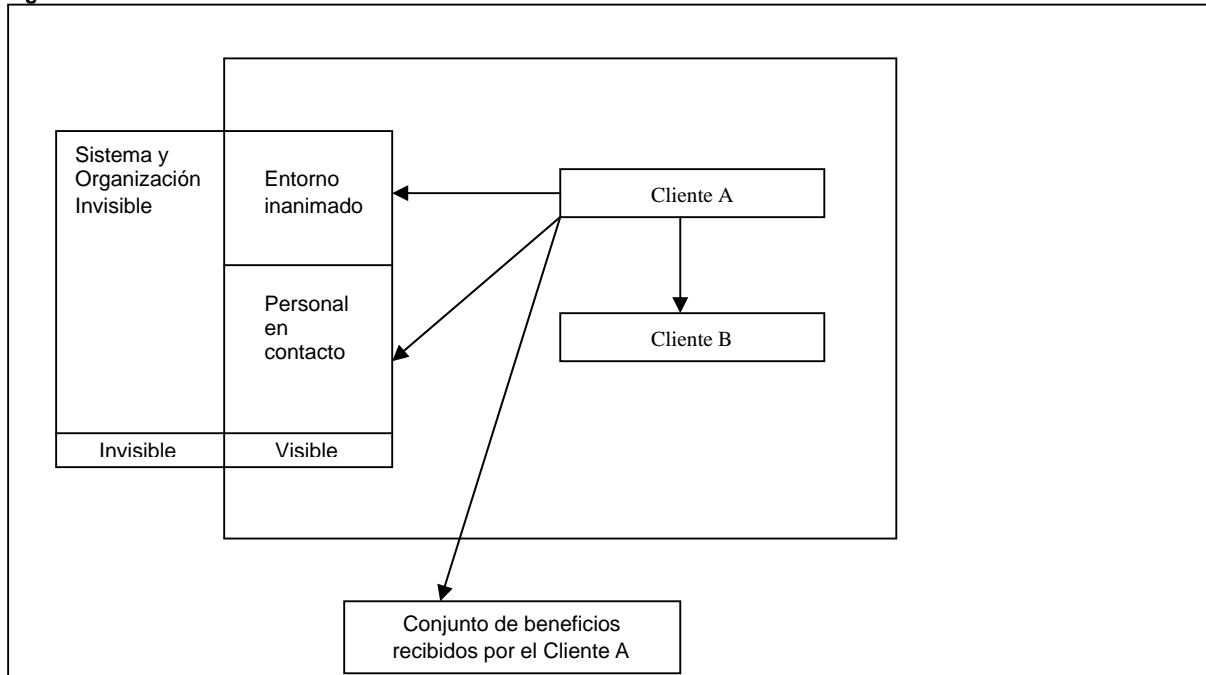
#### **b) Definición de centro comercial abierto: enfoque de marketing.**

Desde el punto de vista del enfoque de marketing, y con el fin de aproximar éste a la tradición geográfica predominante en los estudios de localización minorista (Jones y Simmons, 1990; Clarkson et al, 1996; Clarke et al, 1997), han surgido propuestas de



delimitación del término de centro comercial abierto a partir de los fundamentos conceptuales del marketing de servicios y de ciudades, en la línea sugerida por diversos autores (Warnaby, 1998; Warnaby y Davies, 1997; Elizagárate, 2000; Stubbs et al, 2002) que afirman que el *centro comercial abierto es un concepto de marketing*. Así, aparece la determinación del producto “oferta comercial minorista” de Warnaby y Davies (1997), quienes lo definen de acuerdo con el *sistema de servucción* de Langeard et al (1981), aplicado en el marketing de servicios, y que viene recogido en la figura 2.6.

Figura 2.6. El sistema de servucción.



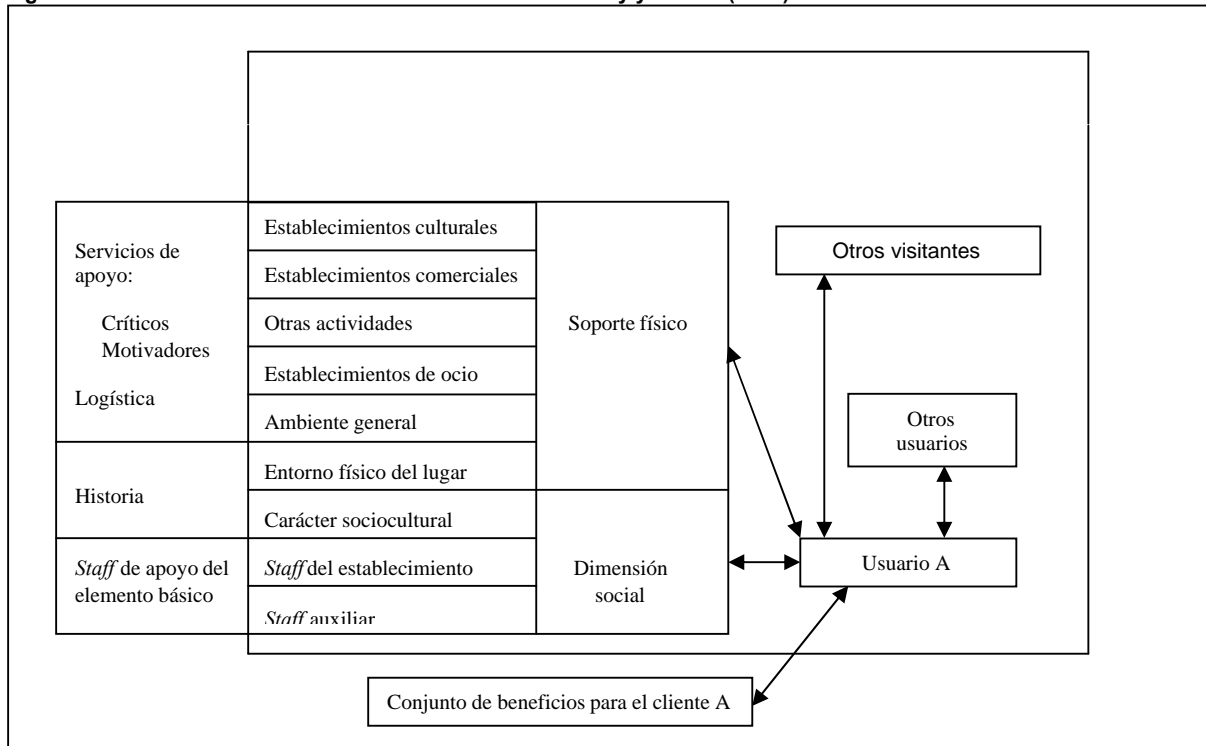
Fuente: Warnaby y Davies (1997).

Para estos autores, todos los bienes y servicios muestran un “conjunto de beneficios” para el consumidor, y la organización que proporciona el producto se compone de dos partes: visible e invisible. La *visible* consta de un entorno inanimado dentro del cual ocurre la experiencia de compra, y es el proveedor del servicio o personal de contacto quien interactúa directamente con el cliente; además, esta parte se encuentra sostenida por la *invisible*, que constituye la infraestructura de apoyo que permite que aquella funcione. El modelo se completa con la introducción de otros compradores, con los que interactúa el consumidor original dentro del sistema.

La idea del concepto de beneficios donde el consumidor recibe su propia experiencia individual de compra deriva de la propia interacción de éste con los elementos visibles de la organización y con otros compradores, y es responsable en gran medida de las dificultades existentes en definir un producto que sea válido para todos los clientes al mismo tiempo. En

cualquier caso, como sostienen Warnaby y Davies (1997), Paddison (2003) y Whyatt (2004), corresponde a aquellos encargados de la promoción de las ciudades y zonas comerciales – como destinos de compra- el facilitar que los consumidores construyan su propio conjunto de beneficios para satisfacer sus deseos y necesidades individuales.

Figura 2.7. El sistema de servucción de la ciudad de Warnaby y Davies (1997).



En la figura 2.7 se observa el modelo de delimitación de la ciudad o zona comercial como destino de compra desarrollado por Warnaby y Davies (1997), a partir de lo que se ha descrito anteriormente.

Así, de acuerdo con la división de la organización en elementos visibles e invisibles, se encuentran dentro de la parte visible tanto el soporte físico como el social, lo que reproduce el entorno inanimado y el personal de contacto del modelo de servucción original. El *soporte físico* incluye la oferta minorista de la zona considerada (esto es, la provisión del producto comercial total, su rango y calidad). Además, la interacción del comercio con otros usos en el entorno urbano es un factor que determina la percepción del cliente de la imagen de la ciudad o del área en su conjunto, así como su apreciación de la calidad de la provisión detallista (como ocurre, por ejemplo, con las actividades culturales, de entretenimiento y otras diversas), lo que permite al consumidor crear su propio “producto” a partir de un mismo viaje de compras. Junto a lo anterior, el ambiente general del entorno de compras y la

naturaleza y características de la ciudad (el “sentido del lugar”) determina la percepción del comprador de la oferta minorista total.

Por otro lado, la *dimensión social* de este sistema se refiere al personal de contacto del modelo original de servucción, tanto desde el punto de vista comercial como cultural, de ocio y el resto de actividades que integran el producto “ciudad o centro comercial abierto”. Junto a lo anterior, los factores socioculturales de la ciudad en su conjunto (como la amabilidad de la población local) integran así mismo el componente social del sistema.

Los aspectos visibles del sistema de servucción se acompañan de otros invisibles, como los *servicios de apoyo* y las *operaciones logísticas* que dan soporte al elemento físico y social del producto. Estas actividades de apoyo se concentran en dos grupos: aquellas que proveen servicios básicos que proporcionan un entorno comercial, social y cultural agradable (aseos públicos, facilidades de aparcamiento, limpieza viaria, restauración, etc); en definitiva, los elementos cuya presencia no necesariamente estimula la visita a la zona, pero cuya ausencia desincentiva la misma. Además, se encuentran aquellos servicios motivadores, de mayor importancia y que atraen a los consumidores al centro, como una amplia oferta de establecimientos de restauración dirigidos a distintos segmentos, servicios de guardería y de juego para los niños, cines, teatros, etc. No obstante, la importancia de estos servicios para el comprador está condicionada por el tipo de compra que realiza, su valoración del tiempo o el propósito de la visita a la zona.

En cuanto a la infraestructura logística del sistema, Warnaby y Davies (1997) incluyen aquellas que tienen que ver con la provisión de facilidades de transporte público, así como áreas de carga y descarga para los comerciantes de la zona. En conjunto, estos elementos visibles e invisibles pueden ser gestionados por el proveedor del servicio (esto es, el *gerente del centro urbano*) y contribuyen a la experiencia de compra del consumidor, que a su vez puede verse influida por la interacción con otros usuarios y visitantes a la zona, en una concepción global y holística del producto “centro comercial abierto” (Warnaby y Davies, 1997; Whyatt, 2004).

### ***Tipología de centros comerciales abiertos.***

Por otro lado, y en estrecha relación con el concepto de centro comercial abierto surge la necesidad de establecer una clasificación de los mismos. Aun cuando existen en la literatura académica distintas tipologías, tanto de áreas como de espacios comerciales – como se ha visto en la revisión efectuada en un apartado anterior de esta tesis doctoral-, no

abundan las efectuadas de manera exclusiva sobre centros comerciales abiertos como formato minorista.

Sin embargo, existe en el ámbito español una **tipología de centros comerciales abiertos** en el estudio realizado por RSD Consultores para la Dirección General de Comercio Interior (1998a y b) quien, a partir de diversas experiencias nacionales y extranjeras y sobre la base de criterios tradicionales de clasificación como la morfología del área y su dotación comercial, establece una casuística de zonas tradicionales delimitando tres dimensiones básicas de referencia, que utilizan a su vez ocho indicadores sobre los que clasificar los centros de área urbana, como se muestra brevemente a continuación. Así, estas dimensiones básicas de referencia son las siguientes:

1. ***El modelo de delimitación espacial.*** Este indicador denota si la zona comercial se ha producido en torno a una calle principal y sus tramos viarios más próximos, alrededor de una trama urbana o a través de una situación intermedia entre las dos anteriores.
2. ***La naturaleza de la oferta de locales comerciales.*** Esta dimensión se establece sobre los siguientes indicadores de referencia: ratio de locales minoristas o de servicios sobre el total de los existentes, índice de especialización comercial y tamaño de los establecimientos. Así, los tipos posibles son:
  - a) ***Ratio comercial y de servicios.*** Este indicador mide el porcentaje de establecimientos de este tipo de cada zona, sobre el total de locales existentes.
  - b) ***Índice de Especialización Comercial (IEC).*** Mide el porcentaje de locales comerciales dedicados al equipamiento de la persona y al comercio especializado, sobre el total de establecimientos de cada zona.
  - c) ***Tamaño de los establecimientos.*** Este indicador mide el mayor o menor tamaño de los locales comerciales, en función de cuatro parámetros principales: superficie de venta, de almacenamiento, número de plantas y longitud del escaparate.

**3. El modelo organizativo.** Esta dimensión se establece a partir de los siguientes indicadores: modelo de gerencia, tipología de actividades desarrolladas, antigüedad de la gerencia y nivel asociativo.

a) El modelo de gerencia mide el grado de autonomía y profesionalización de las tareas y funciones englobadas dentro de la gerencia de cada zona comercial. Entre los casos posibles se incluye:

- una sociedad privada especializada.
- Un gerente contratado por la asociación.
- Un asociado que ejerce de gerente.
- Un gerente patrocinado y financiado por la Administración.

b) La tipología de las actividades desarrolladas. Se refiere al número y continuidad de las tareas genéricas desarrolladas por las distintas zonas comerciales. Entre los casos posibles se incluyen:

- tareas continuas de promoción, publicidad y asesoramiento.
- Tareas continuas de promoción y de publicidad.
- Sólo acciones puntuales de promoción y publicidad.

c) La antigüedad de la gerencia. Mide el número de años que lleva funcionando la zona comercial tradicional con una gerencia determinada.

d) El nivel asociativo. Este indicador mide el porcentaje de comerciantes de cada zona que está adherido a la entidad u organización encargada de desarrollar acciones comunes.

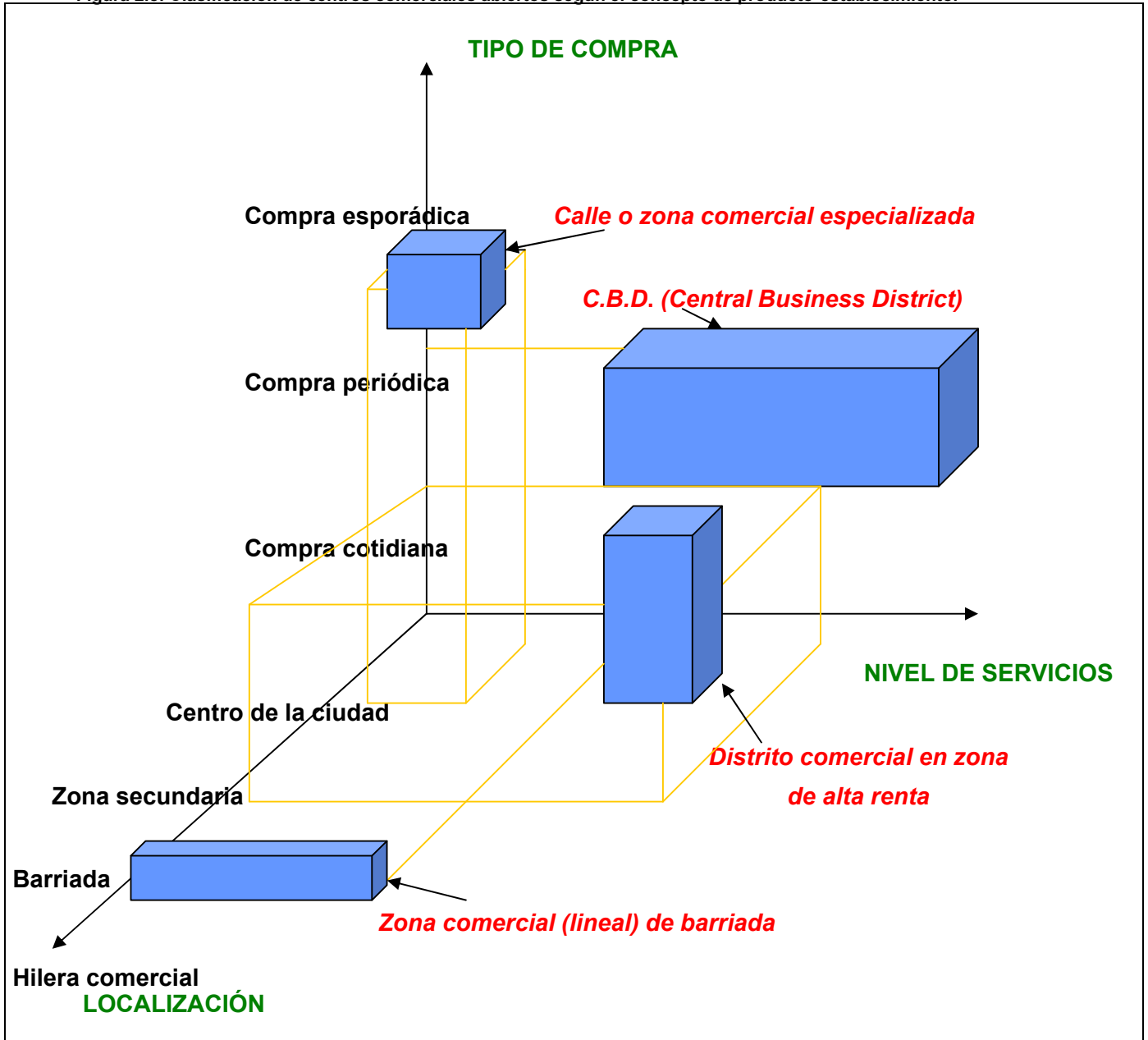
A partir de estas dimensiones básicas de referencia, se trata de ofrecer una evaluación de la zona en cada indicador individual para, posteriormente, proporcionar una valoración en una de las dimensiones y otra global, resultado de la agregación de las ponderaciones parciales en cada dimensión.

Esta clasificación propuesta por RSD Consultores destaca porque proporciona una serie de ventajas: utiliza criterios objetivos y fácilmente cuantificables en sus mediciones; permite caracterizar tipologías de zonas fácilmente transportables a un modelo de actuación –estudiando la potencialidad de transformación de las áreas urbanas en centros comerciales

abiertos-; además, entronca con las aproximaciones tradicionales existentes en la literatura especializada a las clasificaciones de centros minoristas no planificados, tal y como recogen autores como Jones y Simmons (1990); y utiliza criterios coherentes y flexibles, que permiten incluir cualquier tipo de CCA que se considere.

Sin embargo, y a pesar de la utilidad de dicha clasificación, carece de la consideración de aspectos estratégicos y competitivos a la hora de establecer tipos de centros comerciales abiertos. Por tanto, y tras la revisión y evaluación de las tipologías existentes tanto para los centros comerciales planificados como para los que no lo son (como en el caso concreto de centros comerciales abiertos), se propone una clasificación alternativa de CCA, que utiliza el *concepto de producto-establecimiento* (Rebollo, 1993) a partir de la adaptación del enfoque de Abell (1980) de delimitación del mercado de referencia; y utilizando tres criterios de clasificación de los centros: el tipo de compra, el nivel de servicios y la localización de la aglomeración en la trama urbana –cuya combinación da lugar al esquema que se reproduce en la figura 2.8-.

Figura 2.8. Clasificación de centros comerciales abiertos según el concepto de producto-establecimiento.



Fuente: Elaboración propia.

La adopción de este esquema de clasificación de los centros comerciales abiertos se justifica fundamentalmente por las siguientes razones:

- Permite incorporar una dimensión estratégica que se encuentra ausente de las clasificaciones convencionales de las aglomeraciones comerciales minoristas. Así, proporciona una componente competitiva desde la perspectiva del consumidor, entendiendo las formas comerciales como *perfiles generales de posicionamiento* dentro de un continuo multidimensional de posicionamiento competitivo de los formatos existentes (Muñoz, 1993; González, 1999 y 2005).

- Permite caracterizar los centros comerciales abiertos en términos de la definición de posibles estrategias de marketing, considerando explícitamente como dimensiones determinantes la localización por su importancia estratégica (Gil, 1993 y 1995; González, 1999; Vázquez y Trespalacios, 2006), y el resto de variables operativas con las que trabaja el minorista.
- Incorpora elementos válidos para una gestión aplicada, al servicio de los responsables de la gerencia de los centros comerciales abiertos.
- Permite entender la competencia incorporando de manera explícita las características de la demanda del mercado.
- Emplea criterios consistentes, que enlazan directamente con las propuestas tradicionales de clasificación de los centros comerciales en general, como se ha mencionado en páginas anteriores.
- Es un criterio flexible, que permite fácilmente la incorporación de nuevas tipologías de localizaciones comerciales urbanas que vayan surgiendo a tenor de la evolución del sector.
- Incluye criterios objetivos y fácilmente cuantificables en las tres dimensiones básicas de referencia, y que se pueden medir a través de indicadores tradicionales como el índice de especialización comercial, el número de líneas o categorías de productos y servicios de todo tipo ofrecidos por la aglomeración (comerciales, pero también equipamientos culturales y recreativos como cines, teatros, restaurantes, instituciones administrativas, etc) o incluso la ubicación del centro de compras en la trama urbana<sup>11</sup>.

La **propuesta alternativa de clasificación** presentada en la figura 2.8 recoge, en primer lugar, el tipo de compra como criterio clasificatorio –diferenciando entre compra cotidiana, periódica y esporádica-, aproximación habitual en las clasificaciones de las formas comerciales y en particular de las aglomeraciones minoristas, sean éstas planificadas o no (según la revisión incluida en este capítulo). Así, la consideración de la función servida por la agrupación detallista, aportada por Brown (1992b) y relativa a las necesidades de compra

---

<sup>11</sup> Son diversas las tipologías existentes en la literatura académica que utilizan la localización en la trama urbana como criterio para identificar distintas áreas urbanas y comerciales. A título de ejemplo, se emplea en esta clasificación recogida en



que se satisfacen, se refiere al tipo de productos que va a adquirir el consumidor, el uso o la utilización que se le va a dar a éste en cada ocasión o momento de consumo, y las características de los compradores; así, sus propios rasgos demográficos, psicológicos, nivel de renta, disponibilidad de automóvil, etc, influyen en aspectos como la frecuencia y el volumen de compra de un determinado producto, el esfuerzo de búsqueda y el precio que está dispuesto a pagar por los servicios comerciales asociados a la misma<sup>12</sup> (Rebollo, 1993).

En segundo lugar, la utilización del nivel de servicio esperado por los consumidores como criterio de clasificación sirve para caracterizar las formas comerciales y los centros de compra de forma indirecta, considerando implícitamente el grupo de compradores de la zona. De este modo, diferentes tipos de clientes van a satisfacer sus necesidades de compra –sean estas cotidianas, periódicas o esporádicas– de manera distinta entre sí; además, unos mismos compradores pueden satisfacerlas de forma variada, según el uso que se pretenda dar al producto e incluso de la situación particular en que se encuentre en el momento de la compra –lo que se traduce en diferentes tipos de demanda de servicios minoristas, que revelan la importancia relativa que los consumidores conceden a los atributos de las zonas (en términos de la amplitud de categorías de productos que se pueden adquirir, así como de servicios adicionales comerciales, culturales, recreativos o incluso simbólicos)-.

La tercera de las dimensiones propuestas en esta clasificación de las zonas comerciales considera de forma explícita la localización del CCA en la trama urbana. Así, recoge la crítica de Guy (1994b) hacia la escasa atención que este aspecto ha recibido en la literatura, y entronca directamente con la importancia que se da en ésta a la tecnología o forma de venta como criterio de diferenciación entre las formas minoristas (Masa, 1993; De la Ballina, 1996; Casares y Rebollo, 2005).

Como sostiene Rebollo (1993), la forma de venta condiciona el tipo y grado de servicios comerciales ofrecidos por los establecimientos, y es determinante de los costes de producción de los mismos. Por tanto, resulta fundamental en la posición competitiva que pretendan alcanzar los negocios.

---

la figura 2.8 la propuesta por Levy y Weitz (1992; cit. en Molinillo, 2000), que diferencia entre *zonas céntricas de las ciudades*, *zonas urbanas secundarias*, *zonas comerciales vecinales o de barriada* e *hileras comerciales* (“string”).

<sup>12</sup> La dimensión relativa al tipo de compra se puede cuantificar a través del índice de especialización comercial (IEC) recogido en páginas anteriores, tal y como afirman diversos autores (D.G.C.I., 1998a; Sánchez del Río, 1999; Elizagárate, 2003); mientras que la relativa al nivel de servicios –amplitud, es decir, número de categorías o líneas de productos y servicios diversos ofertados por la zona- se puede aproximar por el ratio de locales comerciales o de servicios sobre el total de establecimientos existentes en cada zona.

En definitiva, en este esquema la tecnología o forma de venta (sea ésta autoservicio, preselección o tradicional en mostrador) manifiesta distintas combinaciones de factores productivos –tierra, trabajo y capital– en diferentes proporciones, lo que a su vez se traduce en demandas diferenciadas de servicios comerciales por parte de los compradores; y se interpreta en función de la localización o ubicación concreta del CCA dentro de la trama urbana<sup>13</sup>.

### ***Funciones de los centros comerciales abiertos.***

Junto a la definición y la propuesta tipológica de clasificación del término de centro comercial abierto resulta determinante reflejar las características de los mismos, en tanto que éstas responden a las funciones que este concepto desarrolla para el consumidor, y que son el resultado de una determinada combinación de atributos o rasgos básicos de los centros comerciales abiertos.

En el ámbito español, autores como García (1997), Fernández (1999; cit. en Molinillo, 2000) y Molinillo (2000 y 2002) afirman que cualquier aglomeración comercial tradicional no puede acometer sin más una evolución hacia un modelo o formato de CCA sino que, de acuerdo con Pascual (1995), deben reunirse una serie de requisitos para que tal transformación se produzca:

- Debe existir una importante oferta minorista en la zona, lo que exige la existencia de un determinado número de establecimientos y que éstos tengan una cierta entidad y tradición comercial. Por tanto, la concentración significativa de comercios en un entorno residencial y urbanístico denso permite que los consumidores identifiquen el área como un verdadero destino preferente de compras.
- Delimitación geográfica concreta de los límites del centro comercial abierto, con el fin de facilitar la identificación de la zona en la mente del consumidor, así como de los comerciantes con el proyecto asociativo que implica el centro comercial abierto.

---

<sup>13</sup> En este sentido, la localización del centro comercial abierto en la trama urbana condiciona atributos del proceso de compra, como la proximidad al domicilio del consumidor, su modo de acceso o la tecnología de transporte que utiliza para llegar al centro de compras, elementos todos ellos que posibilitan a los compradores “...participar en la realización de algunas de las funciones de comercialización en los últimos tramos del proceso de distribución” (Casares y Rebollo, 2005).

- Debe existir también una elevada diversificación de la oferta minorista y de servicios de la zona. Aun cuando esto no excluye la composición especializada en un determinado tipo de compra de ciertos centros, autores como Carreras (1989), Molinillo (2000 y 2002) y Rodríguez Díaz (2004) sostienen que la presencia de comercios y servicios diversos –personales pero también financieros, y establecimientos de ocio, culturales y recreativos– constituye un elemento fundamental en la delimitación de ciertas áreas como potenciales centros comerciales abiertos.
- Presencia de *establecimientos locomotora*, o de polos de atracción que actúen como tales dentro del centro comercial abierto; tradicionalmente se han considerado así los grandes almacenes, almacenes populares o pequeñas superficies especializadas. En la actualidad, se reconoce así mismo la capacidad de atracción de supermercados, mercados municipales de abastos o incluso actividades diversas que atraen un gran flujo de peatones y compradores potenciales, como los dedicados al ocio y entretenimiento. Se reconoce por diversos autores (Molinillo, 2000; Casares, 2003; Rebollo, 2003; Thomas y Bromley, 2003) la necesidad de que la zona minorista considerada íntegra, junto a los elementos de gerencia, negocios de este tipo para que pase a ser un verdadero centro comercial abierto.
- Debe existir también una clara vocación asociativa y de gestión común de los empresarios de la zona.
- Se debe proceder a la rehabilitación de los edificios más emblemáticos de la localidad, y especialmente de la zona comercial del centro histórico, adecuando los establecimientos minoristas al entorno arquitectónico y urbanístico del área, restaurando y remodelando fachadas, escaparates, rótulos, etc, que potencien la imagen singular del conjunto.
- Se requiere una voluntad real de revitalizar y rehabilitar las zonas por parte de los diferentes agentes interesados en el proyecto de centro comercial abierto, lo que se suele conseguir a partir del acuerdo entre las diversas instituciones involucradas en la gestión del mismo.
- Delimitar de forma espacial la zona, preferentemente en torno a un eje comercial principal, que represente la columna vertebral del centro.

- A todo lo anterior habría que añadir también todos los aspectos relativos a la circulación urbana y a la accesibilidad de la zona comercial (Alzubaidi et al, 1997; Gant, 2002; Gatersleben y Uzzell, 2003).

En definitiva, se deben dar dos condiciones necesarias para que las aglomeraciones tradicionales se conviertan en destinos de compra alternativos para los consumidores (Tarragó, 1997): una importante densidad urbana y la existencia suficiente de oferta.

## **Capítulo III. Factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos.**

### **3.1. Introducción. Consideraciones previas.**

Como se mencionó al principio del capítulo anterior, uno de los principales valores aportados por la distribución comercial en general, y en particular por el comercio minorista, consiste en el acercamiento físico de los productos y servicios desde el fabricante hasta el consumidor final, simplificando las tareas de transporte y búsqueda que implica la actividad de compra. Esta función de conveniencia espacial está reconocida implícita o explícitamente en las principales teorías explicativas de la formación y estructura de los canales de distribución (González, 1999 y 2005). Como afirman Jones y Simmons (1990): *“muchos problemas del comercio minorista tienen un fuerte componente espacial; por tanto, requieren familiaridad con los elementos de la teoría y modelos espaciales, conocimiento de los patrones espaciales, y cierta experiencia con los datos y técnicas de análisis espacial”*.

De este modo, la estructura competitiva detallista tiene un componente espacial que se materializa en su patrón geográfico de localización, y en especial en el ámbito de las ciudades; lo que distingue a la distribución comercial minorista de otras áreas funcionales de

marketing (González, 1999; Vallet, 2000 y 2001). La localización relativa de los establecimientos respecto de los consumidores o competidores interacciona con otras dimensiones de los negocios y con sus políticas de posicionamiento, lo que significa que aquella debe ser considerada conjuntamente con otros elementos estructurales del comercio minorista (Dawson, 1984; Muñoz, 1993; González, 1999).

Así pues, el propósito de este tercer capítulo consiste en establecer un marco teórico-conceptual sobre el que interpretar la vitalidad y viabilidad de los centros comerciales abiertos. En definitiva, se pretende con ello realizar una aproximación al análisis de los factores clave de éxito para una zona comercial, que permitan la identificación de los mismos a través de las diferentes corrientes teóricas existentes en la literatura sobre distribución; y a la luz de la interpretación que proporciona el enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades como principal aportación al estudio de la estrategia de las organizaciones minoristas.

Este capítulo se inicia con el apartado 3.2, en el que se realiza una aproximación teórica al fenómeno de la localización y de la configuración en el espacio de la estructura detallista. Así, se revisan las teorías generales y los principales modelos explicativos de la conformación espacial de los centros de compra, a partir de las teorías clásicas de localización. Estas propuestas teóricas ofrecen explicaciones de la estructura comercial con base en supuestos sobre las características del mercado y el comportamiento de los consumidores y minoristas; y aunque no están exentas de críticas, constituyen un punto de partida imprescindible para tener una perspectiva global del fenómeno de localización en el comercio al por menor.

Así mismo, en el siguiente punto de ese mismo apartado se profundiza en la interpretación en el espacio del comercio minorista considerando el comportamiento de compra del comprador y las implicaciones de la dimensión espacial de la oferta. En concreto, se trata de establecer un marco conceptual sobre el que interpretar la selección de establecimiento por parte de los consumidores, y ganar comprensión sobre el análisis de la respuesta del mercado a través del comportamiento de compra de la demanda (*teoría del patronazgo*), conjuntamente con la perspectiva de oferta que comprende la otra parte fundamental del intercambio. Esto proporcionará una visión global en el análisis espacial del comportamiento de los compradores y de las empresas.

Una vez establecidos estos fundamentos teóricos, en el apartado 3.3 se ofrece una aproximación conceptual a través de la teoría de los recursos y de las capacidades, y se presenta el marco y el enfoque de análisis de esta tesis doctoral.

Teniendo en cuenta estos dos aspectos, se realiza en el apartado 3.4 una aproximación global y comprensiva al concepto de ventaja competitiva aplicada al centro comercial abierto. A partir de la revisión de este capítulo, se trata de analizar la ventaja competitiva del centro comercial de área urbana según el enfoque basado en los recursos y las capacidades, que ha predominado en la literatura de marketing desde principios de la década de los noventa.

A continuación, en el apartado 3.5 se propone un esquema de relaciones para poder interpretar los conceptos de ventaja competitiva y estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos, a través de la perspectiva de uno de los actores principales interesados en la “salud” de los centros comerciales abiertos (A.T.C.M., 2000a y b; Paddison, 2003; Whyatt, 2004): *los comerciantes*.

Son varias las razones que conducen a un enfoque de este tipo, lo que justifica un interés doble de este tema: por un lado, y desde una perspectiva práctica, para los propios gerentes de los centros urbanos, en cuanto a que la consecución de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, es clave en el éxito de las empresas y de los centros comerciales. Si se considera que un centro de área urbana es una unidad de gestión, la adopción de una ventaja competitiva en el mercado se convierte en un aspecto esencial para explicar el éxito en el sector, entendido aquí en términos de capacidad para atraer clientes (Warnaby y Davies, 1997; Lopes, 2000; Whyatt, 2004).

Por otro lado, y desde un punto de vista teórico, son muchas las aportaciones existentes en la actualidad, sobre todo desde principios y mediados de los noventa, que reconocen la importancia de este tema; en este sentido, Ellis y Kelley (1992), Walley y Thwaites (1996; cit. en Frasset, 1999) y Hansen (2003) señalan la necesidad de realizar investigaciones sobre la naturaleza de la ventaja competitiva en otras industrias distintas a las productoras, en las cuales se ha centrado la literatura al respecto. Así, el desarrollo de este análisis supondrá una contribución a la literatura sobre distribución comercial, en la medida en que la aplicación del concepto de ventaja competitiva a un centro urbano se ha señalado como muy importante en la literatura (Warnaby, 1998; Paddison, 2003; Whyatt, 2004).

### **3.2. Los aspectos espaciales en la distribución comercial minorista.**

Uno de los temas más estudiados en el ámbito de la distribución lo constituye el análisis de los aspectos espaciales relativos a la configuración de los centros y áreas comerciales, como lo demuestra la cantidad de aproximaciones, tanto teóricas como empíricas, que se han producido en este ámbito y procedentes tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda (Medina, 1997; Suárez, 1997; De Juan, 1998). Así, la conformación de las áreas y de los centros comerciales va a depender de dos aspectos: la forma en que las empresas minoristas establecen sus estrategias de localización, y el comportamiento espacial de los consumidores cuando eligen un establecimiento o centro de compras (Clarke et al, 1994 y 1997; Bennison et al, 1995; Clarkson et al, 1996).

El objetivo principal de este apartado está relacionado con el ámbito teórico que describe cómo se producen las decisiones de localización de las empresas detallistas en el espacio, así como la elección de establecimiento comercial minorista en el que los consumidores realizan sus compras.

#### **3.2.1. Aportaciones teóricas al análisis de la localización comercial minorista.**

Casi todas las teorías y modelos interpretativos de las pautas de localización de los establecimientos comerciales consideran el espacio físico como el marco en el que se produce el intercambio de productos y servicios, que restringe y condiciona las decisiones de localización de las empresas y las de comportamiento de elección de los compradores (Bennison et al, 1995; Clarkson et al, 1996; Clarke et al, 1997). Hasta el punto de que desde siempre el comercio se ha concentrado en pueblos y ciudades, como se ha visto en el capítulo anterior.

La localización de la actividad comercial como área de estudio ha despertado el interés de muchas disciplinas, como la geografía, la sociología, la planificación urbana, la economía, el marketing, etc. Siguiendo a Jones y Simmons (1990), se distinguen dos grandes tradiciones en el análisis de la localización: la aproximación teórica o académica, y la pragmática o aplicada. La primera o tradición teórica se inicia con los trabajos de Christaller (1933) y Lösch (1939), y se centra en el análisis de la estructura espacial que caracteriza los sistemas minoristas; la segunda de ellas, que arranca de Applebaum (1966), gira en torno a problemas prácticos de localización de las empresas detallistas y a las decisiones de planificación de las autoridades públicas. No obstante, se ha producido recientemente una tendencia hacia la reconciliación de estas dos posturas, a través del

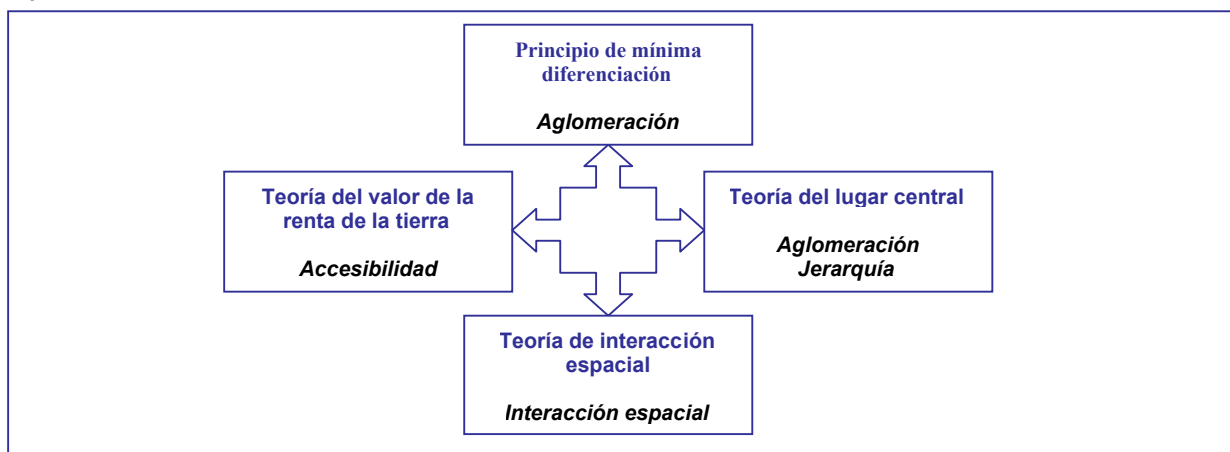


reconocimiento mutuo de sus aportaciones respectivas (Jones y Simmons, 1990; Bennison et al, 1997; González, 1999).

Como manifiesta Brown (1992b y 1993a y b), las principales aportaciones de la escuela teórica se asientan sobre cuatro pilares: la teoría del valor de la renta de la tierra, el principio de diferenciación mínima, la teoría del lugar central y la de la interacción espacial. Mientras que las tres primeras pueden considerarse verdaderas teorías de localización, la de interacción espacial explica los flujos espaciales del movimiento de la población, y ha sido planteada en un contexto más amplio que el de la actividad comercial, está menos fundamentada que las tres anteriores y tiene una incidencia mucho más práctica o analítica –como afirma González (1999)-.

En los apartados que siguen a continuación se ofrece una perspectiva general de las diversas teorías de localización de la actividad detallista, mediante la revisión de los principales aspectos de las cuatro señaladas. Las tres primeras han sido desarrolladas en distintos ámbitos geográficos y constituyen el **enfoque neoclásico** (Brown, 1992b), respondiendo al paradigma dominante que caracterizó el estudio de la geografía humana hasta los años sesenta, y asumiendo un cierto orden y racionalidad en el comportamiento de consumidores y minoristas. Mientras que la última se engarza mejor en los fundamentos de los **modelos gravitacionales**, proporcionando instrumentos metodológicos para la modelización del comportamiento de la demanda (Medina, 1997; Frasquet, 1999; Gázquez y Sánchez, 2000). En la figura 3.1 se presenta una síntesis de las principales aportaciones teóricas al análisis de la localización comercial tal y como se describen a continuación, junto con los principios que pueden deducirse de ellas y que rigen la organización en el espacio de las actividades económicas –como puede interpretarse a partir de Camagni (2005)-.

Figura 3.1. Aportaciones teóricas al análisis de la localización comercial minorista y principios de organización espacial.



Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.1.1. La teoría del valor de la renta de la tierra.**

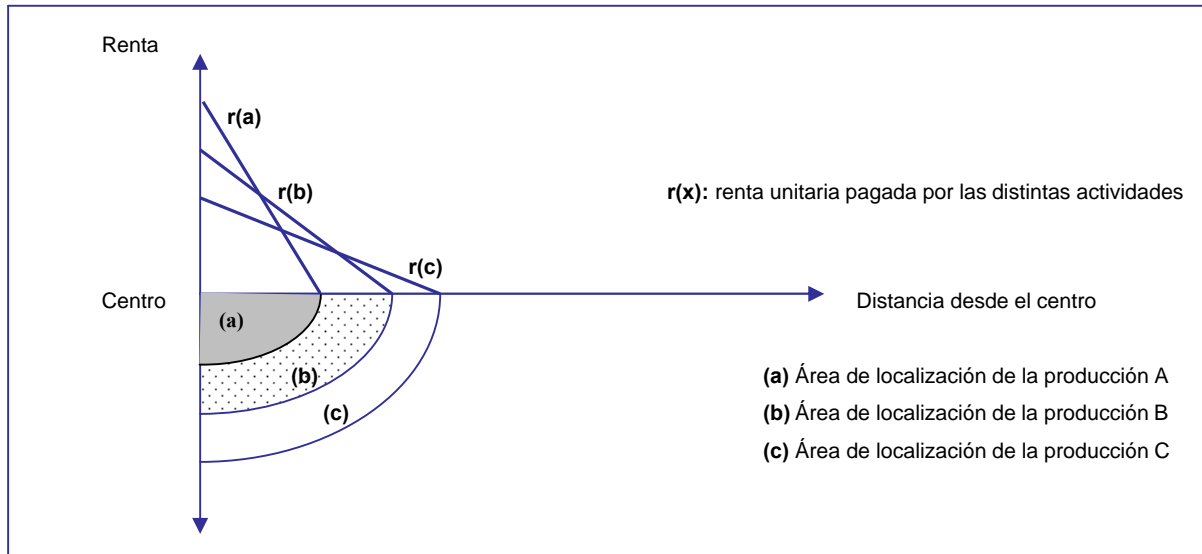
Se trata de una de las primeras y más importantes aproximaciones a la configuración espacial de las actividades minoristas en el espacio. Centrada inicialmente en un modelo aplicado a la agricultura por Thünen (1826), esta teoría analiza la asignación competitiva del terreno o del espacio físico de las ciudades entre diferentes funciones o usos alternativos, y cuya aplicación al ámbito comercial se produce hacia 1926 por Haig (aun cuando la formalización más aceptada es la de Alonso, 1964; cit. en Suárez, 1997).

A través del análisis de los criterios de localización de las diferentes actividades minoristas en un determinado ámbito geográfico, esta teoría sostiene que las distintas funciones o formas comerciales compiten por las localizaciones más céntricas, asumiendo que es en ellas donde la demanda potencial es más alta (Brown, 1993a y b; 1994). Como resultado de la puja competitiva entre las empresas por las diferentes localizaciones, esta teoría predice que, a largo plazo, cada una de las ubicaciones será ocupada por la actividad o formato comercial que esté dispuesto a pagar la mayor renta o precio por ella, estableciéndose en consecuencia una jerarquía en el territorio urbano en términos de asignación eficiente de la tierra (Clarke et al, 1994; Clarkson et al, 1996; Clarke et al, 1997 y 2000). La razón se debe a que las distintas actividades se diferencian entre sí en la importancia que para ellos tienen el ubicarse en el centro de las ciudades o pueblos, y en el coste que están dispuestos a pagar por ello. Así, mientras que las localizaciones más céntricas son las ubicaciones preferidas por las actividades comerciales más especializadas –como el comercio de ropa y calzado-, las periféricas o más alejadas del centro urbano son las elegidas por establecimientos dedicados a actividades de más bajo orden, como los productos de compra cotidiana o de conveniencia –por ejemplo, el comercio de alimentación-.

A pesar de las limitaciones que presenta esta teoría, que se explican en términos de las hipótesis restrictivas sobre las que descansa –maximización de los beneficios de las empresas minoristas, comportamiento económico racional de los consumidores, información perfecta en el mercado, costes homogéneos de transporte...-, gran parte de las ciudades tradicionales europeas se ajustan a lo que predice esta teoría (como se puede apreciar, especialmente, en las ciudades mediterráneas). Así, las aglomeraciones comerciales del centro de los municipios se diferencian de las más periféricas en función de la mezcla comercial que presentan estas dos zonas: de bienes de elección o de comparación en el centro y de compra frecuente en la periferia –lo que, desde un punto de vista espacial, implica una ordenación concéntrica de los distintos usos del suelo-.

Por otra parte, y particularizando al caso de la actividad minorista, esta teoría permite una explicación de la localización de las distintas actividades no sólo en las distintas áreas urbanas, sino también en la disposición espacial en el interior de las distintas zonas y centros comerciales (entre calles principales y secundarias, por ejemplo; o, incluso, en la ubicación concreta del establecimiento dentro de una misma calle) –como se aprecia en la figura 3.2-.

Figura 3.2. Teoría del valor de la renta de la tierra.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Brown (1992b) y Camagni (2005).

Su aportación más relevante descansa en considerar conjuntamente el equilibrio entre los beneficios proporcionados por la accesibilidad y el coste de ésta, lo que determina la configuración de las actividades comerciales en la estructura de la ciudad<sup>14</sup>. No obstante, los supuestos tan restrictivos que presenta se han visto sometidos a críticas importantes (Ball, 1985, cit. en Suárez, 1997; Brown, 1992b; González, 1999). Además de los problemas de congestión del tráfico de muchas ciudades, la dificultad de acceder a las zonas comerciales a través del automóvil, la estructura física de las calles (sinuosas, estrechas, mal pavimentadas, etc, en especial en el centro de las urbes), los problemas de estacionamiento, la distribución irregular de la población en el territorio atendiendo a sus características demográficas (de modo que las localizaciones más céntricas de las ciudades están ocupadas en su mayoría por población marginal, y en la periferia se encuentran

<sup>14</sup> La renta por unidad de superficie  $r(x)$  es lo que se puede pagar al propietario del terreno después de haber restado del ingreso total todos los costes: es máxima en el centro y disminuye a medida que se aleja del mismo. En la competencia intersectorial por el terreno más accesible, cada unidad de superficie se atribuye a aquella producción que ofrezca la renta más elevada, excluyendo a las restantes: los tres cultivos de la figura 3.2 se situarán en círculos concéntricos alrededor del centro y la renta efectiva está constituida por la parte superior de las tres líneas de renta ofrecida –hasta la intersección con la situada inmediatamente por debajo-.

residentes de alto –y de bajo– poder adquisitivo), etc, hacen que la realidad de muchos municipios no se adapte totalmente a lo que predice la teoría.

Por otro lado, la noción de **accesibilidad** tiene una interpretación que varía según el tipo de negocio que se considere, de modo que muchas de estas actividades no dependen de una exposición o proximidad general a todo el mercado (lo que no se contempla en las versiones más básicas de este modelo). Así mismo, la *accesibilidad* puede entenderse como proximidad a competidores o actividades complementarias (Scott, 1970; cit. en González, 1999; Camagni, 2005).

Junto a esto se señala así mismo el carácter estático de la teoría, que no recoge la importancia de los factores dinámicos sobre la configuración espacial de la actividad comercial de las ciudades. Discusiones extensas son las desarrolladas en Fujita (1989), Jones (1991; cit. en Suárez, 1997), Brown (1992b), o Guy (1994b), entre otros. A pesar de todo ello, es indudable su interés como aproximación a la localización de los establecimientos en el territorio.

### **3.2.1.2. El principio de diferenciación mínima.**

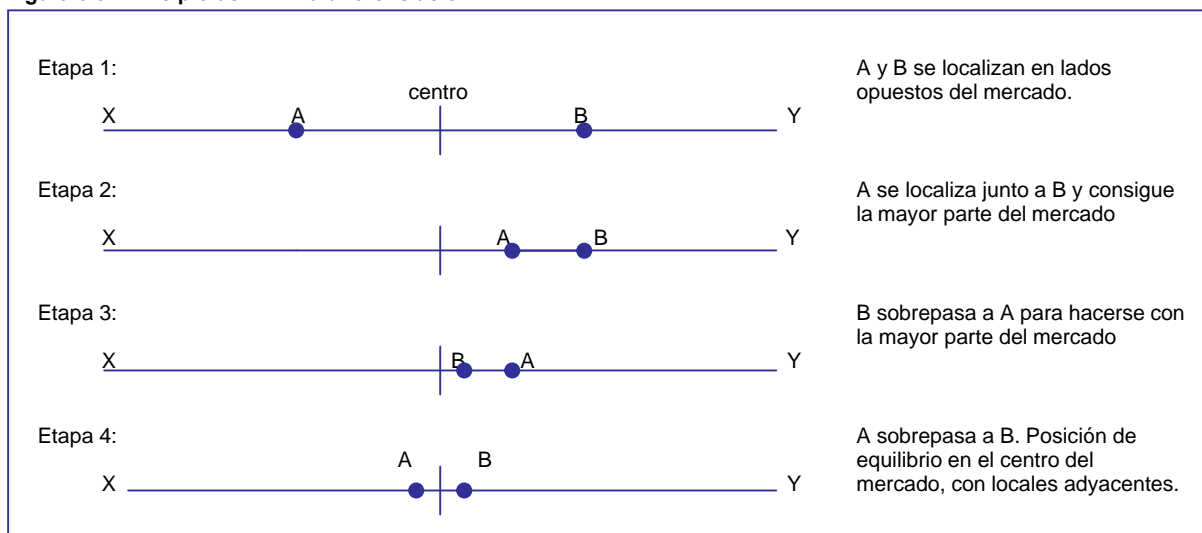
La segunda de las explicaciones de las pautas de localización de los establecimientos comerciales es la desarrollada por Hotelling (1929), a través del principio de mínima diferenciación, aunque inicialmente se centraba en la interpretación de una situación de duopolio en la que es posible que exista equilibrio sin llegar a la colusión.

Frente a los enfoques basados en el precio que dominaban la explicación económica del comportamiento de la demanda, este postulado sostiene que existen factores diferentes, como los costes de transporte, que explican asimismo el comportamiento de compra del consumidor. De acuerdo con esta teoría, el *comportamiento maximizador de los beneficios* de las empresas las lleva a ubicarse en estrecha proximidad a las que venden idéntico tipo de bienes, de modo que la totalidad del mercado potencial se reparte entre las distintas firmas instaladas (originalmente, dos en el modelo de Hotelling).

El principio de diferenciación mínima establece cómo la **aglomeración** de establecimientos minoristas resulta beneficiosa para las empresas, en especial para bienes como muebles, vehículos o ropa de vestir en los que el precio, el diseño, la calidad y la moda resultan atributos muy valorados para explicar el comportamiento de compra del consumidor (Medina, 1997; Suárez, 1997; Medina et al, 1999). Así, esta teoría parte de que

existe un comportamiento que maximiza los beneficios por parte de los minoristas, que venden productos idénticos, con costes nulos de producción, a precios *f.o.b.* y que están ubicados en un mercado lineal donde los costes de producción son constantes, la demanda es idéntica –así como la distribución de la misma en el territorio-, los productos se eligen en función de su precio y, además, los comerciantes tienen libertad para localizarse. Siendo esto así, este principio establece que en el equilibrio ninguna empresa podrá incrementar sus beneficios alterando sus precios, ya que si así lo hicieran maximizarían su área y sus beneficios situándose en estrecha proximidad a otro establecimiento. De ahí, pues, que los detallistas prefieran ubicarse en las localizaciones más céntricas de las ciudades, lo que explica la preferencia por la aglomeración en este tipo de ubicaciones para ciertos tipos de negocio (figura 3.3).

Figura 3.3. Principio de mínima diferenciación.



Fuente: Brown (1992b).

La importancia de este enfoque es tal que han sido numerosas las aportaciones y extensiones de esta teoría a otros campos (Brown, 1992b; Suárez, 1997; Camagni, 2005), como la programación televisiva, el proceso electoral, el comportamiento de los consumidores, los grandes almacenes, la política fiscal, el mercado de trabajo, el lanzamiento de nuevos productos y estrategias de posicionamiento, etc.

Este principio presenta unas limitaciones importantes derivadas de los supuestos restrictivos en los que se asienta, lo que ha sometido a críticas al mismo y ha llevado a la relajación de algunas de las hipótesis de partida, o a introducir modificaciones relativas a los costes de transporte, formas de mercado, comportamiento de los consumidores, etc, con dificultades a la hora de contrastar los modelos propuestos (Brown, 1989b y 1992b). Por otra parte, las limitaciones más importantes de este principio se encuentran en su propio

argumento, en tanto que la aglomeración de establecimientos se explica en función de premisas negativas que conduce a un equilibrio no óptimo (Suárez, 1997; González, 1999; Camagni, 2005).

Así, este enfoque, fundamentalmente de oferta, adolecía de explicar cómo la aglomeración resulta también beneficiosa para el consumidor, lo que con posterioridad sería explicado por Nelson (1958) a través de sus principios de aglomeración y complementariedad.

En función del primero de ellos, los establecimientos que ofrecen surtidos similares entre sí venderán más como consecuencia de la tendencia del consumidor a comparar precios y calidades antes de decidirse por la compra de determinados productos, especialmente aquellos de elección o comparación o de compra esporádica u ocasional, para los que las necesidades de información y los niveles de riesgo asociados a la compra son elevados. De ahí que, de acuerdo con algunos autores (Medina, 1997; Medina et al, 1999), el principio de aglomeración presente una alternativa válida para explicar el comportamiento de compra comparativo y multipropósito del consumidor.

Por otra parte, el principio de complementariedad resulta también útil para explicar este tipo de compra, ahorrando tiempo y esfuerzo en esta actividad (Nelson, 1958; Frasquet, 1999). En este sentido, los beneficios de la aglomeración de establecimientos comerciales resultan beneficiosos para ambos tipos de agentes que intervienen en el intercambio: para los comerciantes –que se benefician de los efectos sinérgicos derivados de la proximidad de locales que venden productos compatibles y distintos entre sí<sup>15</sup>-, y para los consumidores, que tienen mayores posibilidades de compra entre las diferentes alternativas existentes –lo que aumenta el conjunto de elección de sus opciones disponibles en el mercado-.

### **3.2.1.3. La teoría del lugar central.**

Desarrollada a partir de los trabajos pioneros de Christaller (1933) y Lösch (1954), su principal aportación reside en su capacidad para considerar conjuntamente el comportamiento espacial de consumidores y minoristas. Ofrece un marco para la explicación de la distribución en el espacio de los establecimientos comerciales y centros de compra, y ayuda a comprender la extensión y formación de las áreas de mercado (Medina, 1997; Suárez, 1997; González, 1999). Aunque en su origen pretendía explicar la configuración de

---

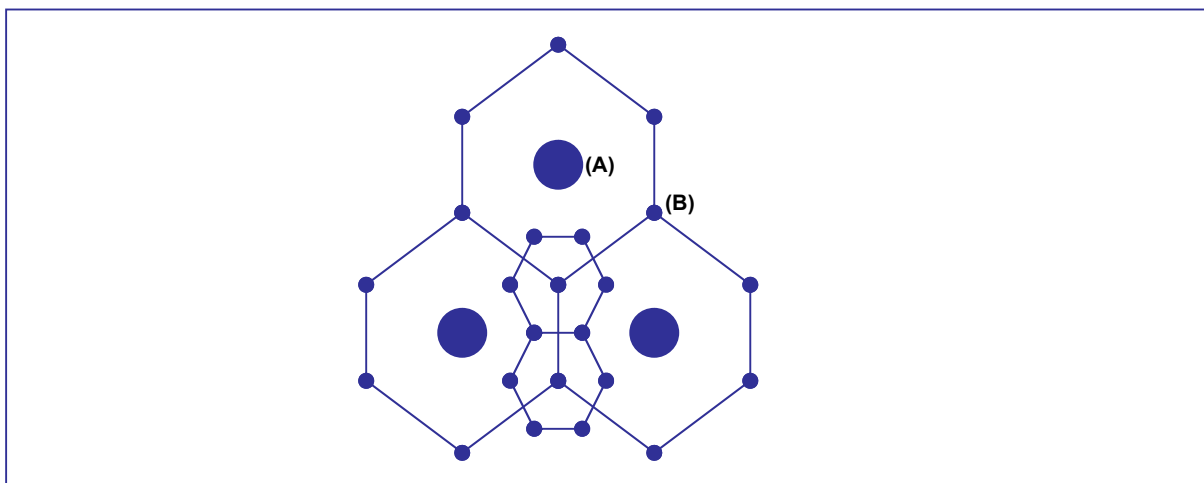
<sup>15</sup> Como demuestra empíricamente Brown (1989a) en su estudio sobre la ciudad de Belfast.

los puntos de venta a nivel interurbano, esta teoría se puede utilizar también para proporcionar una explicación de la estructura del comercio intraurbano (Clarke et al, 1997; González, 1999; Camagni, 2005). En este sentido, descansa en los principios de **aglomeración** y **jerarquía** como pilares de la organización en el espacio de las actividades económicas.

La teoría del lugar central se fundamenta en dos conceptos que ayudan a interpretar la configuración de los puntos de venta en el territorio: el *rango* y el *umbral*. El rango (o límite exterior del área de mercado) se define como la máxima distancia que los consumidores están dispuestos a recorrer para adquirir un determinado producto. La existencia de variaciones en el precio de los bienes, en la movilidad y en las preferencias del consumidor puede dar lugar a diferencias en el valor del rango. Por otra parte, el umbral (o límite interior del área de mercado) se refiere a la demanda mínima que debe contener el área de atracción o de influencia de un establecimiento para que sea viable económicamente.

De acuerdo con Christaller (1933), la viabilidad de un establecimiento desde un punto de vista económico exige que su rango exterior supere al umbral o límite interior, sobre una escala jerárquica de bienes representada por la dimensión de los respectivos umbrales<sup>16</sup> (figura 3.4).

Figura 3.4. Organización de las áreas de mercado según Christaller (teoría del lugar central).



Fuente: Elaboración propia, a partir de Brown (1992b) y Camagni (2005).

<sup>16</sup> Una vez definida la estructura espacial de la producción de un bien de alto orden a través de una red de centros superiores (A), las unidades productivas de rango inferior se localizan allí donde ya existe la producción de orden superior; esto es, en dichos centros (A), con el fin de disfrutar de las economías de aglomeración. Pero dado que el alcance del bien inferior es más limitado que el del superior, quedan sobre el territorio áreas no satisfechas, de modo que de forma equidistante de la red de centros (A) se establece una triada de centros inferiores (B) –como describe Camagni (2005) y aparece en la figura 3.4.

A partir de los dos conceptos mencionados, tanto Christaller como Lösch plantean su conocido postulado: “*en un mercado perfectamente uniforme, los vendedores de un producto estarán uniformemente distribuidos en el espacio y servirán áreas de mercado de forma hexagonal*” (Craig, Ghosh y Mc Lafferty, 1984); hasta aquí sus similitudes. Estos autores, sin embargo, plantean en sus modelos ciertas diferencias, que se refieren al enfoque que adoptan uno y otro (más macroeconómico, en el caso de Lösch) y el punto de partida (Christaller parte de centros de mayor orden y baja hacia otros de menor rango, de arriba hacia abajo; Lösch, por el contrario, elabora un sistema jerárquico de abajo hacia arriba, a partir de centros de menor orden).

La formalización de esta teoría parte de una serie de supuestos básicos iniciales especialmente restrictivos, que Huff (1981; cit. en González, 1999) sintetiza en los siguientes: 1) el mercado está definido por un plano no acotado; 2) la población está distribuida uniformemente; 3) los consumidores son homogéneos; 4) la función del minorista (producto o servicio proporcionado) es también homogénea; 5) no hay barreras de entrada o salida al mercado; 6) los vendedores y compradores poseen información perfecta; y 7) el desplazamiento de los clientes es igual en todas las direcciones.

A pesar de su interpretación simplista sobre la realidad económica del comportamiento de empresas y consumidores en el espacio, han constituido la base de una importante línea de investigación sobre ciudades y centros comerciales (Brown, 1992b; Suárez, 1997; González, 1999; Camagni, 2005). Las críticas y superaciones de esta teoría han ido en la línea de:

- desarrollar modelos matemáticos que incorporen más realismo a la teoría, a través de la modificación de algunos supuestos, como el efecto de las compras multipropósito sobre el comportamiento del comprador (Suárez, 1997), la uniformidad del espacio a través de variaciones en la densidad de población (Medina, 1997; González, 1999), la distribución uniforme de preferencias o de los niveles de renta de los consumidores (Medina, 1997) o el carácter estático de la teoría (Berry y Parr, 1988; González, 1999).
- Extender los modelos clásicos de Christaller y Lösch, analizando los postulados de la teoría y completándolos a través de modelizar el tamaño de los lugares centrales (Bucklin, 1967) o proponiendo sistemas jerárquicos alternativos aunque consistentes con los supuestos clásicos (Suárez, 1997; González, 1999).



#### **3.2.1.4. La teoría de la interacción espacial.**

Uno de los principales problemas encontrados cuando se analiza el marco teórico relativo a la elección de centro comercial por los consumidores está relacionado con la relativa escasez de investigaciones en este ámbito, que ha llevado a reconocer de manera explícita la necesidad de construir específicamente un modelo de selección de centro comercial, más que uno basado en un establecimiento concreto (Evans et al, 1996; De Juan, 1998; Gázquez y Sánchez, 2000). Sin embargo, se procede a continuación dentro del campo de estudios relativos a la *elección de establecimiento*, que constituye el punto de partida en el que se han basado todos los trabajos, tanto teóricos como empíricos, que han analizado la atracción que ejercen los centros comerciales sobre los compradores<sup>17</sup> (Azpiazu, 1992; Azpiazu y Sevilla, 1995; Hernández et al, 2001).

El análisis de la elección de establecimiento comercial se ha realizado tradicionalmente dentro del campo de estudio sobre el comportamiento del consumidor (De Juan, 1998; Ballesteros, 1999; Rodríguez Díaz, 2004), a diferencia de los enfoques mencionados antes, lo que justifica la adopción de conceptos y perspectivas de carácter multidisciplinar, que han proporcionado a estos estudios de matices variados que informan de implicaciones económicas y de estilos de vida del comprador actual.

Aunque con formulaciones diversas, los *modelos de interacción espacial* tratan de determinar la utilidad que las diferentes opciones de compra disponibles proporcionan al consumidor, considerando factores adicionales a la localización de los establecimientos. Así, es la utilidad global que proporciona cada una de las alternativas de compra, y no tan sólo la ubicación del negocio, la que atrae al cliente hacia el centro de compras (Suárez, 1997; De Juan, 1998; Rodríguez Díaz, 2004), en respuesta a motivaciones muy variadas por parte del comprador (racionales, emocionales, etc).

Existen distintas aproximaciones al estudio del fenómeno de la atracción que ejercen los centros comerciales sobre los compradores, con diferentes modelos explicativos que van desde los más sencillos o simples (como los gravitacionales) a los más complejos (los de elección discreta individual y de elección y preferencia, conjuntamente); y distintas hipótesis, teorías explicativas, tipos de datos, niveles de agregación o de análisis, metodologías y resultados (Más, 1996; De Juan, 1998). A este respecto, De Juan (1998) considera que se

---

<sup>17</sup> De hecho, la primera propuesta de utilización de estos modelos en marketing, atribuida a Huff (1962), se centra en la elección de centros comerciales.

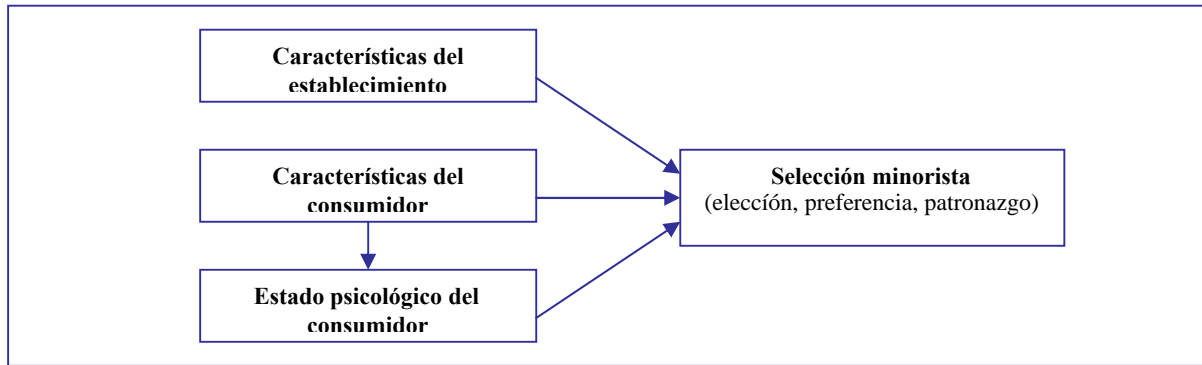
pueden establecer diferentes acercamientos empíricos sobre la atracción que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores:

- a partir del modelo original de Huff sobre la determinación de áreas comerciales, modificar el mismo considerando solamente los centros comerciales evocados por los compradores, y no todos los existentes.
- Realizar diferentes extensiones del modelo de Huff, incluyendo características propias de los establecimientos comerciales y los modos de transporte.
- Incorporar la imagen como extensión al modelo de Huff.
- Realizar una modelización bietápica según la preferencia hacia los centros comerciales por parte de los consumidores, además de la distancia y las dimensiones cognitivas de la imagen.
- Incluir aspectos motivacionales y demográficos de los compradores.

La literatura académica es unánime en señalar tres tipos de enfoques que han abordado el estudio de la elección de establecimientos o centros comerciales por parte de los compradores, a partir del ya clásico artículo de Spiggle y Sewall (1987): 1) aquel que se fundamenta en el análisis de las variables objetivas o *características estructurales de los establecimientos*; 2) el que se basa en las *características del consumidor* (tanto objetivas como psicológicas o motivacionales); y 3) el sustentado en un *enfoque integrador* –esto es, en el análisis conjunto de las dos aproximaciones anteriores, y su síntesis-. Sin olvidar que en la literatura de marketing han existido otras perspectivas con una presencia importante aunque testimonial (Ballesteros, 1999), como las basadas en el tipo de producto ofrecido (Ruiz de Maya y Flores, 1995), las posibles estrategias de reposicionamiento y cambio de imagen (Downs y Haynes, 1984; Zimmer y Golden, 1988) o las acciones de comunicación realizadas por la tienda (Howard, 1992; Bigné et al, 2001; Dennis et al, 2002b).

Las cinco aproximaciones empíricas mencionadas pueden sintetizarse en dos grandes grupos: en primer lugar, el referido a las características objetivas de los establecimientos o centros de compra (como el tamaño o la distancia) o a atributos subjetivos de éstos (imagen que proyectan y perciben los consumidores); en segundo lugar, aquel relativo a las características de los compradores –como se observa, de forma sintética, en la figura 3.5-.

Figura 3.5. Modelo general de selección de establecimiento minorista.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Spiggle y Sewall (1987).

### **A.1. Características objetivas de los establecimientos y centros de compra: el tamaño y la distancia.**

Cronológicamente al menos, Reilly (1931), a partir de su ley sobre gravitación del comercio al por menor, es el primer autor que explica el comportamiento de compra del consumidor en su elección de centro de compras a partir de dos tipos de variables: de atracción (tamaño del establecimiento) y de disuasión (distancia desde su residencia o lugar de trabajo), postulando que “*dos ciudades atraen compradores de artículos específicos de compra no habitual de cualquier población ubicada en las cercanías del punto límite en razón directa al censo de población de las dos ciudades, e inversamente al cuadrado de las dos distancias que median entre ambas ciudades y la población intermedia*” (cit. en Medina, 1997).

Sin negar la importancia de esta primera aproximación (y de la derivación posterior de Converse, 1943 y 1949), las limitaciones de su simplicidad teórica o empírica (Medina, 1997; Suárez, 1997) llevaron en el tiempo a la aparición de modelos basados en planteamientos probabilísticos, frente al enfoque determinista que predominaba en las primeras aportaciones teóricas. Surge así el modelo de Huff (1962 y 1964), quien basándose en el axioma de Luce (1959) especifica que la utilidad que le reporta a un consumidor “*i*” el desplazarse a un centro “*j*” depende directamente del grado de atracción del establecimiento –medido por la superficie de ventas-, e inversamente de la distancia o accesibilidad del consumidor al local –medido por el tiempo de desplazamiento-. Sobre la base de este modelo, autores posteriores (Spiggle y Sewall, 1987; Wee y Pearce, 1985, cit. en De Juan, 1998) han modificado este planteamiento original teniendo en cuenta solamente los centros comerciales evocados por los clientes, y no todos los que forman parte del conjunto de opciones disponibles para éstos, llegando a la conclusión de que considerar, en

la función de utilidad de los consumidores, los comercios o centros de compra escogidos por aquellos proporciona una mejor explicación del fenómeno.

A pesar de la importancia de este primer modelo y de las variaciones que con posterioridad realizan otros autores<sup>18</sup>, estas primeras aproximaciones carecen de factores explicativos adicionales que van a ser incorporados en momentos posteriores, mejorando este análisis previo. Así, estos modelos originarios ignoran elementos explicativos importantes como los sico-demográficos, los relativos a la accesibilidad o movilidad del consumidor o las características particulares de los centros comerciales, ni tienen en cuenta el tipo de producto, o la tipología concreta de los centros utilizados. Estudios posteriores han matizado el modelo original de Huff, afirmando que sus aportaciones teóricas han de entenderse en función del *tipo de compra* que se está realizando, en tanto que ni el tamaño del centro comercial ni la distancia van a influir de la misma forma cualquiera que sea el tipo de compra que se considere (Bucklin, 1971; Ruiz de Maya y Flores, 1995; Alzubaidi et al, 1997).

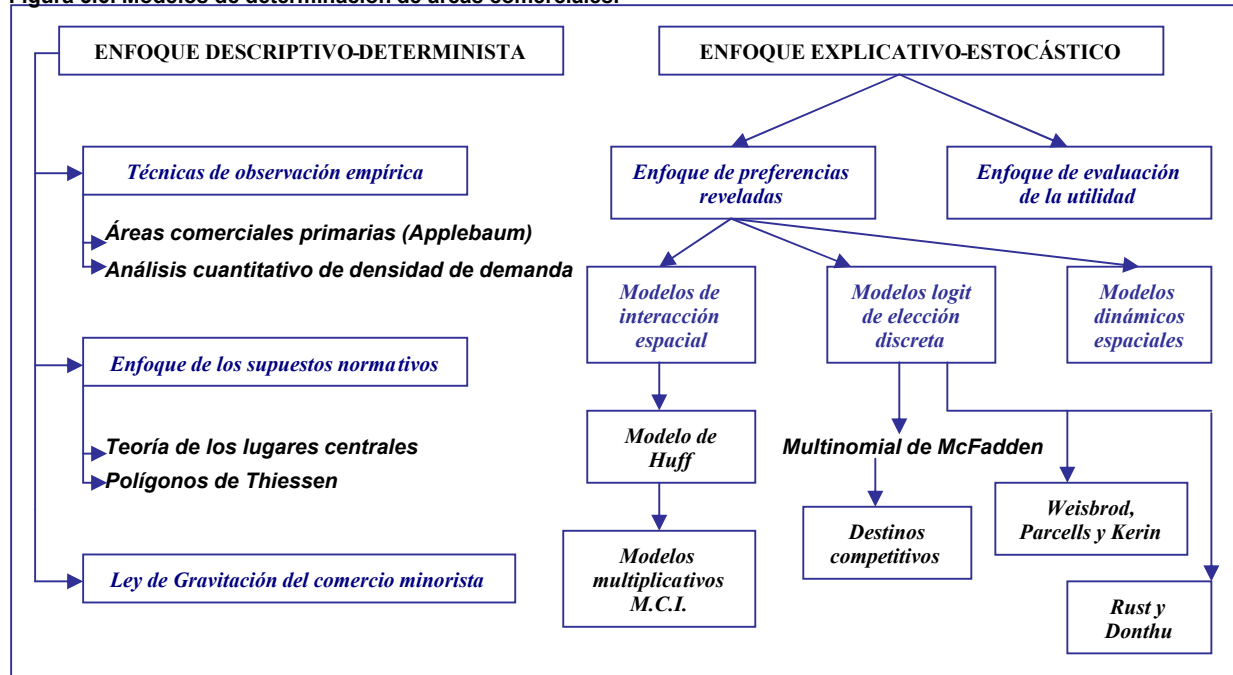
En la misma línea de superación y mejora del modelo original de Huff, Gautschi (1981) demuestra que la consideración de características relativas a los centros comerciales y a las formas de transporte utilizadas por el consumidor para llegar al establecimiento mejora la capacidad explicativa del modelo, tesis que es discutida o matizada por otros autores (Rowes y Lumpkin, 1984; cit. en Vázquez, 1989; Más, 1996; De Juan, 1998). Lo mismo se puede decir de la inclusión de aspectos como la localización geográfica (centro de la ciudad frente a la periferia) o de parámetros relativos a la importancia de la imagen como atributo determinante que ayuda a explicar la elección de centro comercial por parte de los compradores (Stanley y Sewall, 1976; Nevin y Houston, 1980; McGoldrick y Thompson, 1992b), en tanto que desde la perspectiva del consumidor los distintos elementos caracterizadores de la imagen son aquellos en virtud de los cuales decide el cliente (Azpiazu, 1992; Gil, 1995; Gil et al, 1999). La relevancia de estas críticas ha planteado la formulación de los denominados *modelos multiplicativos de interacción competitiva* (M.C.I.), para superar las limitaciones conceptuales de las propuestas anteriores, abriendo nuevas vías de investigación.

En la figura 3.6 se recoge una propuesta sintética de los distintos enfoques en torno a las áreas comerciales, así como la evolución de los principales modelos de interacción espacial de acuerdo con Chasco y García (1997; cit. en Gázquez y Sánchez, 2000).

---

<sup>18</sup> De Juan (1998) realiza una exhaustiva revisión al respecto, que aunque con modificaciones, se sigue en esta exposición en sus líneas generales.

Figura 3.6. Modelos de determinación de áreas comerciales.



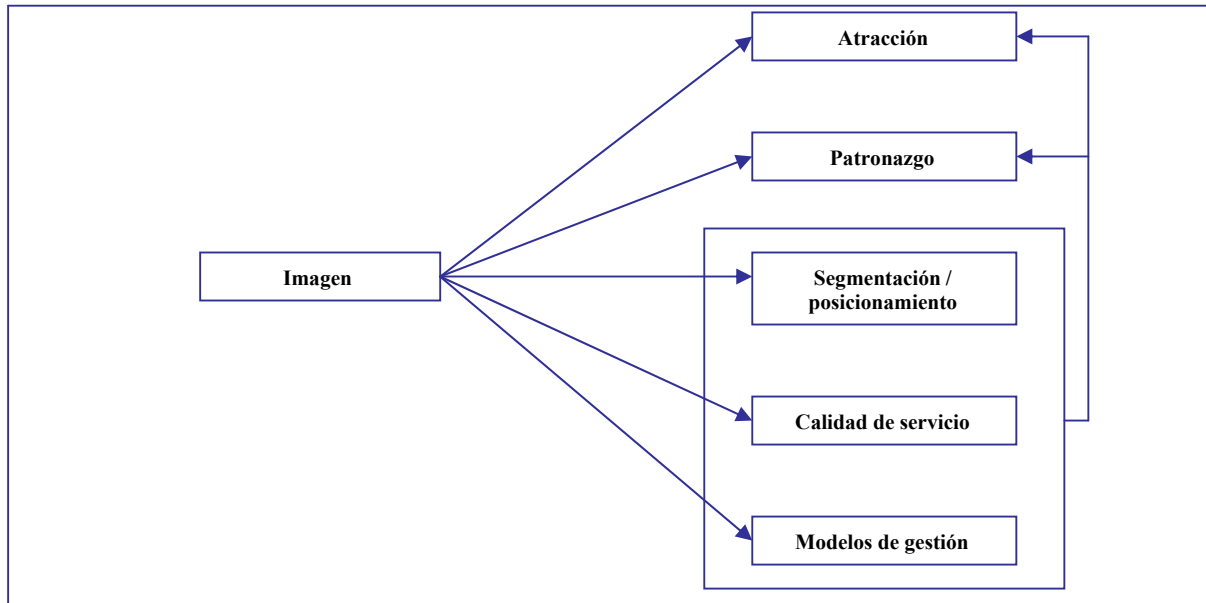
Fuente: Elaboración propia, a partir de Chasco y García (1997; cit. en Gázquez y Sánchez, 2000).

## A.2. Características subjetivas: la imagen de los establecimientos o centros de compra.

Sin negar la importancia que tienen las variables distancia (o localización) y tamaño para explicar la atracción de los compradores hacia los diferentes establecimientos o centros comerciales, han sido muchas las aportaciones encontradas en la literatura especializada acerca de la imagen como atributo determinante de la elección de los consumidores de su centro de compras. En este sentido, la *imagen* de los centros (sean abiertos o planificados) es un concepto mucho más amplio que la de los negocios individuales, y puede medirse conforme a unos atributos en una escala de medición de percepciones (De Juan, 1998; Frasquet, 1999 y 2000; Rodríguez Díaz, 2004).

Por tanto, la tercera de las aproximaciones expuestas anteriormente se refiere a la modificación del modelo de Huff considerando la variable “imagen” en la explicación de la atracción que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores. Algunos estudios empíricos han demostrado cómo la imagen de los establecimientos constituye un elemento fundamental para explicar la atracción que ejercen los centros de compra, así como la importancia de las estrategias de posicionamiento de las diferentes enseñas, tanto a nivel intra como intertipo (Fiorito y LaForge, 1986; Oppewal y Timmermans, 1997; Ballesteros, 1999). Desde esta perspectiva, Rodríguez Díaz (2004) sistematiza los estudios realizados sobre la imagen de los centros comerciales en los siguientes grupos (figura 3.7):

Figura 3.7. Investigaciones realizadas sobre la imagen de los centros comerciales.



Fuente: Rodríguez Díaz (2004).

- aquellos que se refieren a la capacidad de **atracción** que ejercen los centros comerciales a través de la imagen que proyectan, como los modelos de interacción espacial (investigaciones como las de Nevin y Houston, 1980, Más 1996 o Dennis et al, 2002a, entre otros), los estudios de elección secuencial de centros de compras o estabilidad de las preferencias en el tiempo y en el espacio, o aquellos función de determinados establecimientos “locomotora” (Wee, 1986; cit. en Frasquet, 1999; McGoldrick y Thompson, 1992a y b; Thomas y Bromley, 2003).
- Los estudios de elección de los establecimientos o de **patronazgo** (como los de Nevin y Houston, 1980; Gaustchi, 1981 o De Juan, 1998, entre otros).
- Investigaciones de la imagen desde el punto de vista de la gestión de los centros comerciales, como los estudios de **segmentación** del mercado, evaluación de los perfiles de los consumidores (Frasquet et al, 2001) o percepción de éstos en función de las localidades donde residen (Wong y Yu, 2003). Así mismo, el **posicionamiento** competitivo es otra de las propuestas que se ofrecen para mejorar los métodos de gestión de los centros de compra (Elizagárate, 2003 y Elizagárate y Zorrilla, 2004; Rodríguez Díaz, 2004), con el fin de definir de estrategias y estándares de actuación de las dimensiones comerciales.

- Estudios acerca de la **calidad del servicio** y el nivel de satisfacción de los consumidores, como la medición del valor que aportan los centros comerciales (Frasquet, 1999 y 2000), la fidelización (Lehew et al, 2002) y las expectativas de los clientes (Gil, 1995; Gil et al, 1999).
- Investigaciones sobre los métodos de **gestión de los centros comerciales**, en línea con lo sugerido por Howard (1997), Collis et al (2000) y Whyatt (2004), como la propuesta de Frasquet (1999 y 2000) y Frasquet et al (2002) de un modelo de gestión de los centros planificados basado en la teoría de los recursos y las capacidades, o la utilización de la imagen como un indicador crítico para evaluar la perspectiva de los consumidores –como argumentan Alzubaidi et al, 1997; A.T.C.M., 2000b y Lopes, 2004-.

La primera de las referencias existente en la literatura sobre la imagen es la de Martineau (1958), quien entiende la misma como *“la forma en que un establecimiento es definido en la mente del consumidor, formada por una suma de atributos funcionales y psicológicos del establecimiento, que le atraen a comprar en él”*. Los numerosos estudios posteriores realizados a partir de este autor solamente han venido a matizar, completar o aplicar los componentes de la imagen a un tipo concreto de negocio o de centro comercial (como las investigaciones de Stanley y Sewall, 1976; Nevin y Houston, 1980; y Howell y Rogers<sup>19</sup>, 1980, entre otros autores).

La imagen que proyecta un punto de venta es uno de los factores de atracción comercial más importantes, en la medida en que cuanto mejor sea aquella, mayor será la probabilidad de que los compradores destinen parte de su gasto hacia esa área (D.G.C.I., 1998a y b; Sánchez del Río, 1999; A.T.C.M., 2000a y b). Elementos como las características de la oferta (en términos de variedad y cantidad de surtido; profundidad y amplitud), el ambiente o aspecto exterior de la zona, el servicio ofrecido, el tipo de clientes del centro comercial, la accesibilidad, la comodidad y frecuencia de los medios de transporte, las facilidades de compra y de pago, la disponibilidad de aparcamiento... hacen que el área minorista transmita al consumidor una imagen positiva que pueda repercutir en un incremento sostenido de las ventas de los establecimientos del entorno (Schiller, 1994; Williams, 1999; Ravenscroft, 2000).

---

<sup>19</sup> HOWELL, R. / ROGERS, J. D. (1980): “Research into Shopping Mall Choice Behavior”, en MONROE, K. (ed.): *Advances in Consumer Research*. Vol. 8, Association for Consumer Research, Ed. Ann Arbor; cit. en De Juan, M<sup>a</sup>. D. (1998).

Son muchos los trabajos empíricos que se han realizado en la literatura para determinar cuáles son los componentes fundamentales de la imagen de los centros comerciales o establecimientos, desde un número de cuatro (el trabajo pionero de Martineau) hasta los treinta de Fisk (1961, cit. en Ballesteros, 1999), pasando por los doce de Berry y los nueve de Lindquist<sup>20</sup> (1973/74; cit. en Ballesteros, 1999). Sin entrar en una discusión detallada de los diferentes componentes de la imagen, parece relevante dejar constancia de que la razón de esta discrepancia se encuentra en que cada investigador ha estudiado un caso concreto, para un tipo específico de negocio y en un área geográfica determinada (Más, 1996; De Juan, 1998; Ballesteros, 1999). A pesar de ello, casi todos los estudios consideran los atributos de imagen de Lindquist (1973/74) como los fundamentales a la hora de explicar la atracción que ejercen los centros comerciales (Ballesteros, 1999; Frasquet, 1999 y 2000).

En definitiva, y aunque las distintas investigaciones empíricas realizadas sobre la imagen de los centros comerciales han proporcionado resultados hasta cierto punto contradictorios entre sí (en relación con la mayor o menor importancia que unos u otros conceden a la imagen en la atracción de los centros de compra), casi todos los intentos de aproximación a este *constructo* tienen en cuenta dos aspectos importantes: las características del establecimiento o del centro considerado, y la percepción relativa del consumidor.

### **A.3. Características de los consumidores.**

La cuarta de las aproximaciones empíricas señaladas por De Juan (1998) al fenómeno de la atracción de los centros comerciales está relacionada con el conjunto de factores que explican la preferencia de los consumidores en la elección de establecimiento de compras<sup>21</sup>, además de la distancia, el tamaño y la imagen.

Así, el modelizar la atracción en función de la preferencia del comprador hacia los centros de compra implica realizar el análisis en dos etapas<sup>22</sup>: 1) en primer lugar, estimando la preferencia en función de la imagen del establecimiento o centro considerado; 2) en

---

<sup>20</sup> El estudio realizado por este autor, a partir de una revisión de la literatura existente hasta la fecha acerca de la importancia de la imagen como factor explicativo de la atracción de los consumidores hacia los establecimientos comerciales, concluye afirmando que los principales atributos son los siguientes: mercancía, servicios, clientela del establecimiento, equipamiento, conveniencia, promoción, ambiente del establecimiento, satisfacción institucional y post-compra.

<sup>21</sup> El sustrato teórico que sostiene estos argumentos se desarrolla en el siguiente apartado.

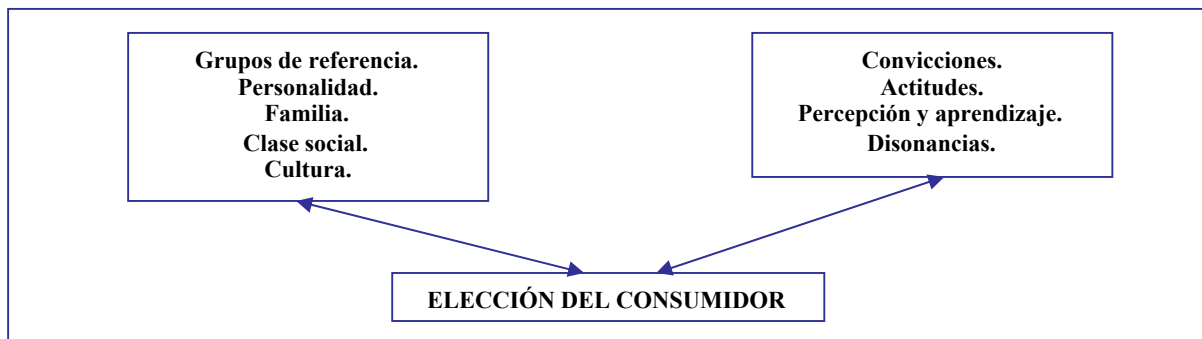
<sup>22</sup> Diversas son las investigaciones empíricas realizadas en esta línea, entre las cuales se encuentran las de Hauser y Koppelman (1979) y la de Howell y Rogers (1980). Citado en De Juan, M<sup>a</sup>. D. (1998).



segundo lugar, analizando posteriormente la atracción a partir de la distancia y de las preferencias de los consumidores.

Junto a la anterior, la última de las aproximaciones expuestas por De Juan (1998) se refiere a la consideración explícita de los aspectos demográficos y motivacionales de los compradores. Serían, pues, en este caso las características geo-demográficas de éstos (esto es, el lugar donde vive, su sexo, la edad, etc), sus rasgos sicográficos o de personalidad y sus propios comportamientos individuales los que determinan su elección de establecimiento, y no tanto las características objetivas de los comercios (Ballesteros, 1999) –como puede observarse en la figura 3.8-.

Figura 3.8. Factores sociales e individuales en la elección del consumidor del centro de compras.



Fuente: Ballesteros (1999).

Frente a las aproximaciones anteriores, el punto de partida en este caso se basa en la existencia de compradores de muy diversos tipos (Tauber, 1978, cit. en De Juan, 1998): por un lado, hay consumidores que se sienten atraídos por razones puramente económicas; por otro, hay clientes que se mueven por motivos afectivos, o referidos a una actividad creativa; otros, por último, responden a motivaciones como la búsqueda de ideas para comprar, por compras multipropósito, etc.

La mayor parte de las dimensiones estratégicas y tácticas de la oferta minorista constituyen determinantes potenciales de la actividad de compra del consumidor, de modo que los compradores son diferentes en sus necesidades, beneficios buscados o características geodemográficas y, en consecuencia, responden de manera distinta a los estímulos generados por el comerciante. Esta heterogeneidad es importante por cuanto se manifiesta espacialmente en el entorno urbano y permite apreciar el impacto de las diferentes estrategias de marketing de los establecimientos.

Entre los estudios que analizan los aspectos motivacionales de los consumidores se pueden encontrar dos grandes grupos: los que siguen un *enfoque de elección discreta*

*individual*, y los que son *ajenos a la elección discreta* –como ha podido apreciarse en la figura 3.6-.

Dentro de los estudios referidos a la elección discreta individual, investigaciones como la de Stolman, Gentry y Anglin (1991, cit. en De Juan, 1998) se refieren explícitamente a la naturaleza de los motivos de compra de los consumidores; a partir del análisis de un centro comercial planificado, una zona comercial tradicional no planificada y un “mall” planificado, estos autores concluyen que la elección de área de compras responde a dos puntos de vista: la preferencia del cliente por un centro concreto y la elección de un establecimiento en particular, que puede atender a diversos contextos de compra (ropa, regalos, etc), por lo que resulta determinante especificar las condiciones en las que se van a comparar los distintos centros. En este sentido, Meoli, Feinberg y Westgate (1991; cit. en De Juan, 1998) confirman que la atracción de los consumidores hacia un centro de compras es una función lineal del número de establecimientos que prefiere el comprador en ese centro. Por otra parte, y dentro de este mismo enfoque, Weisbrod, Parcels y Kerin<sup>23</sup> (1984; cit. en De Juan, 1998) concluyen que el tamaño del centro, unos precios bajos y una alta proporción de tiendas de ropa son aspectos que mejoran el atractivo del destino de compras, y hacen aumentar el tiempo dedicado a esta actividad, reforzando las conclusiones de otros trabajos previos.

Dentro de los estudios ajenos a la elección discreta, la investigación de Gentry y Burns<sup>24</sup> (1977), tratando de estudiar la importancia de los criterios de elección de los centros comerciales y de evaluar la percepción de los consumidores sobre varios de ellos, señalan que la proximidad aparece como el mejor elemento discriminador individual para los centros de compras, a pesar de la poca importancia otorgada por los compradores hacia el mismo (por encima de variables clásicas como la imagen o la actitud). En esta misma línea, Finn, McQuitty y Rigby (1994; cit. en De Juan, 1998), analizando un megacentro, cinco centros comerciales planificados y tres zonas no planificadas (una céntrica, otra secundaria y otra vecinal), señalan que aquél no resulta atractivo a los clientes por ser demasiado grande y disperso; además, la duración de las visitas es mayor para aquellos compradores que viven más cerca de las áreas comerciales consideradas y, por último, que los consumidores que acuden a los centros con el ánimo de comprar es poco probable que utilicen los servicios de ocio o de entretenimiento que proporcionan los establecimientos, mientras que los visitantes o usuarios de ocio es más probable que además compren.

---

<sup>23</sup> Citado en DE JUAN (1998).

<sup>24</sup> *Ibidem*.

En la tabla 3.1 se expone una síntesis de las principales escalas utilizadas en la literatura sobre la imagen de un centro comercial, pudiéndose apreciar que la caracterización de este constructo varía en cuanto al número y atributos considerados.

Tabla 3.1. Principales investigaciones sobre la imagen de los centros comerciales.

AUTOR	ATRIBUTOS UTILIZADOS EN LA MEDICIÓN DE LA IMAGEN	
<b>Martineau (1958)</b>	Características físicas de la construcción Símbolos y colores	Publicidad Personal de venta
<b>Lindquist (1973/74)</b>	Mercancía Servicios ofrecidos Cientela del establecimiento Características físicas del equipamiento Facilidades de compra	Comunicación / promoción Ambiente del establecimiento Satisfacción institucional Satisfacción post-compra
<b>Gentry y Burns (1977)</b>	Proximidad a casa Disponibilidad de aparcamientos Variedad de productos Limpieza en los establecimientos Precios Congestión de tráfico Amabilidad del personal de ventas Edificios y espacios libres Horarios amplios	Disponibilidad de aparcamiento gratis Publicidad Calidad de los establecimientos Variedad de establecimientos Compras comparativas Reputación de los establecimientos Tipología de clientes Valor por precio
<b>Hauser y Koppelman (1979)</b>	Diseño de los establecimientos Servicios Prestigio de los establecimientos Variedad de productos Calidad de las mercancías Financiación Precios razonables Acontecimientos especiales	Ambiente de los establecimientos Aparcamientos gratuitos Distribución del centro Posibilidad de aparcamientos Ambiente del centro Atención de los vendedores Oferta de los establecimientos Variedad de establecimientos
<b>Nevin y Houston (1980)</b>	Calidad de los establecimientos Variedad de establecimientos Calidad de los productos Selección de los productos Nivel general de precios Ventas especiales / promociones Layout del área comercial Facilidad de aparcamientos	Eventos especiales / exhibiciones Disponibilidad de refrigerio Áreas de confort Atmósfera Personal de los establecimientos Facilidad para llevar niños Grandes espacios para pasar el tiempo Centro bien conservado
<b>Howell y Rogers (1980)</b>	Atractivo general Calidad de los productos Ambiente Limpieza Atractivo de los edificios y entorno Amabilidad de los vendedores Atención al cliente Especialización de los vendedores Productos nuevos	Variedad de estilos Compra comparativa Cantidad de publicidad Calidad de la publicidad Información publicitaria Comodidad en general Comodidad de horarios Facilidad de aparcamientos Facilidad de acceso en coche
<b>Wee (1986)</b>	Lugar interesante para comprar Tiene todo lo necesario Antigüedad y cuidado Artículos de moda Compra con niños Variedad de establecimientos Oferta de restauración y bares Publicidad Iluminación Planificación Limpieza Entorno agradable Aparcamientos Teléfonos públicos Lugares de entretenimiento	Oferta de grandes almacenes y locomotoras Facilidad de acceso en autobús Seguridad Facilidad de acceso en coche Diferenciación con otros centros Atención de los vendedores Precio de los aparcamientos Amplitud de horarios Proximidad de los establecimientos Se compra aun con mala climatología Surtido de los establecimientos Facilidad de aparcamiento Señalizaciones Se acude a comprar aun con poco tiempo Precios competitivos
<b>Más (1996)</b>	Variedad de productos Profesionalidad de los vendedores Informalidad en el vestir del comprador Tranquilidad en la compra Limpieza	Fácil comunicación con establecimientos Facilidad de aparcamientos Precios bajos en relación a la calidad Facilidad de horarios
<b>González et al (1998)</b>	Calidad de los productos Variedad de los productos Relación calidad / precio	Amplitud de horarios Fácil acceso Marca de los productos

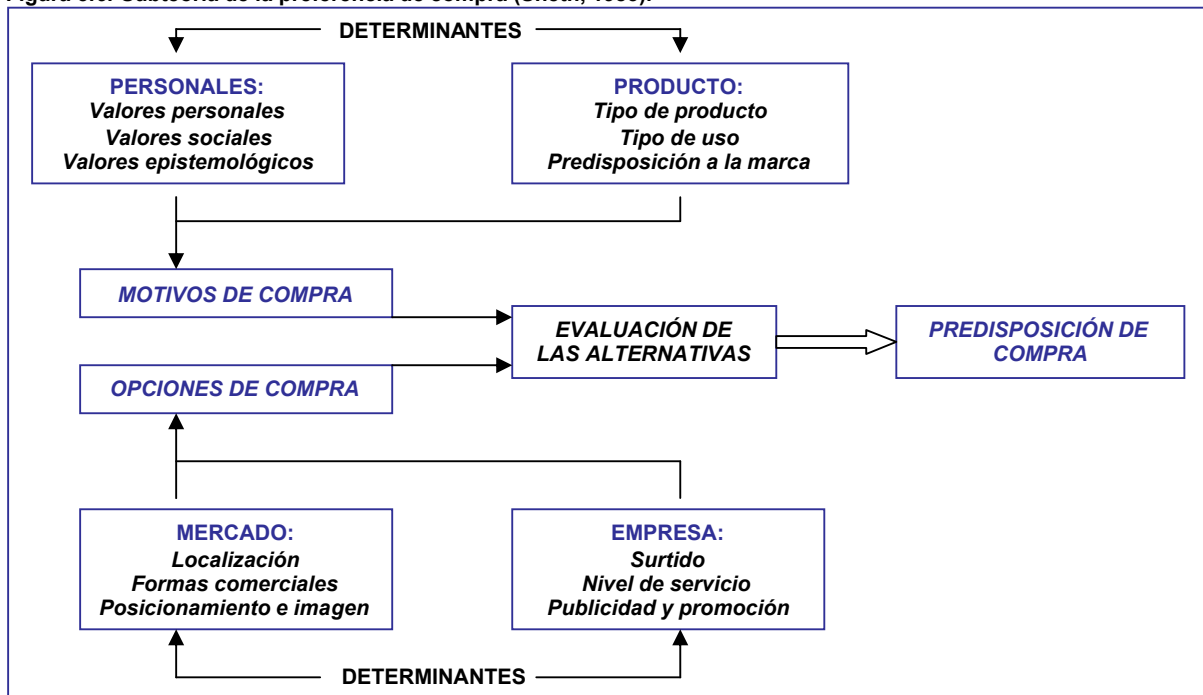
(cont.)	Facilidad de aparcamiento Limpieza de establecimiento Atención de los vendedores Posibilidad de usar tarjetas	Facilidad de transporte público Garantía del establecimiento Posibilidad de devolución Atención de reclamaciones
Wong y Yu (2003)	Localización adecuada Localización en zona comercial Reputación Calidad de la mercancía Variedad de la mercancía Nivel de precios en general Calidad de servicio Variedad de los servicios Oferta de moda exclusiva	Facilidad de aparcamientos Diseño de las entradas Transporte vertical Asientos Layout Disponibilidad de supermercado Eventos especiales Amplitud de horarios Promoción y publicidad

Fuente: Elaboración propia y adaptado a partir de De Juan (1998), Frasquet (1999) y Rodríguez Díaz (2004).

### 3.2.2. La dimensión espacial en el comportamiento de compra de la demanda: la teoría del patronazgo.

Junto a los argumentos que explican las pautas de localización de las empresas, resulta necesario entender los mecanismos que analizan el comportamiento de elección de centro de compras por parte del cliente, ya que es éste el instrumento que relaciona las distintas dimensiones estratégicas y tácticas de la oferta minorista con la respuesta de mercado (González, 1999 y 2005). Así, puesto que la elección de establecimiento es una más de las decisiones que ha de considerar el comprador en su actividad de compra (Darden et al, 1983; McGoldrick, 1990; Kotler, 1995 y 2000), aquella debe entenderse en el contexto general definido por el comportamiento de compra del consumidor. Y es en este punto donde la literatura resalta, como marco de análisis, la **teoría integrada de patronazgo** planteada por Sheth (1983).

Figura 3.9. Subteoría de la preferencia de compra (Sheth, 1983).



La importancia de la teoría de patronazgo deriva de la dicotomía existente entre las dos subteorías que la componen: *la de la predisposición o preferencia de compra* y *la del comportamiento real de compra del consumidor*, y descansa en el supuesto de que son las actitudes las que determinan el comportamiento de compra y de elección del comprador de establecimiento donde realizar sus compras. La existencia de sucesos inesperados o incontrolados pueden alterar los resultados de esta relación, lo que es especialmente importante en el comportamiento de compra de los clientes dentro de los centros comerciales, donde el elemento lúdico y de interacción social está muy presente (Brown, 1992b; Alonso, 1997 y 1999; Whyatt, 2004). No obstante, es la subteoría de la predisposición o preferencia de compra la que establece la pauta sobre la que entender el comportamiento de elección del comprador, a partir de las *opciones de compra* disponibles y los *motivos o necesidades de compra* que orientan la elección de establecimiento –como se observa en la figura 3.9-.

Las opciones de compra disponibles en el mercado definen el conjunto de elección del consumidor, a partir de las acciones de marketing que realizan los establecimientos y que son filtradas a través de las percepciones de los sujetos. Por otra parte, las motivaciones de compra se refieren a los deseos y necesidades de los compradores, que son diversas y que en gran medida están condicionadas por la situación de uso, pudiéndose diferenciar a grandes rasgos, y según los diferentes autores que han analizado este tema, entre *necesidades personales y sociales* (Tauber, 1972; cit. en González, 1999; Whyatt, 2004), *compras funcionales* y de *placer* (Sáinz de Vicuña, 1996) o *motivos funcionales* y *no funcionales* (Sheth, 1983) –para distinguir entre motivaciones con un *componente* más puramente *racional* o económico de aquellas que incorporan elementos más *emocionales* o simbólicos-. En esta misma línea, en la tabla 3.2 se describen dos modos alternativos de compra, el *“hacer la compra”* y el *“ir de compras”*, a partir del tipo de productos que los define, su carácter obligado o voluntario, sus requerimientos de compra y las tendencias en que se manifiestan en cuanto al comportamiento de los clientes.

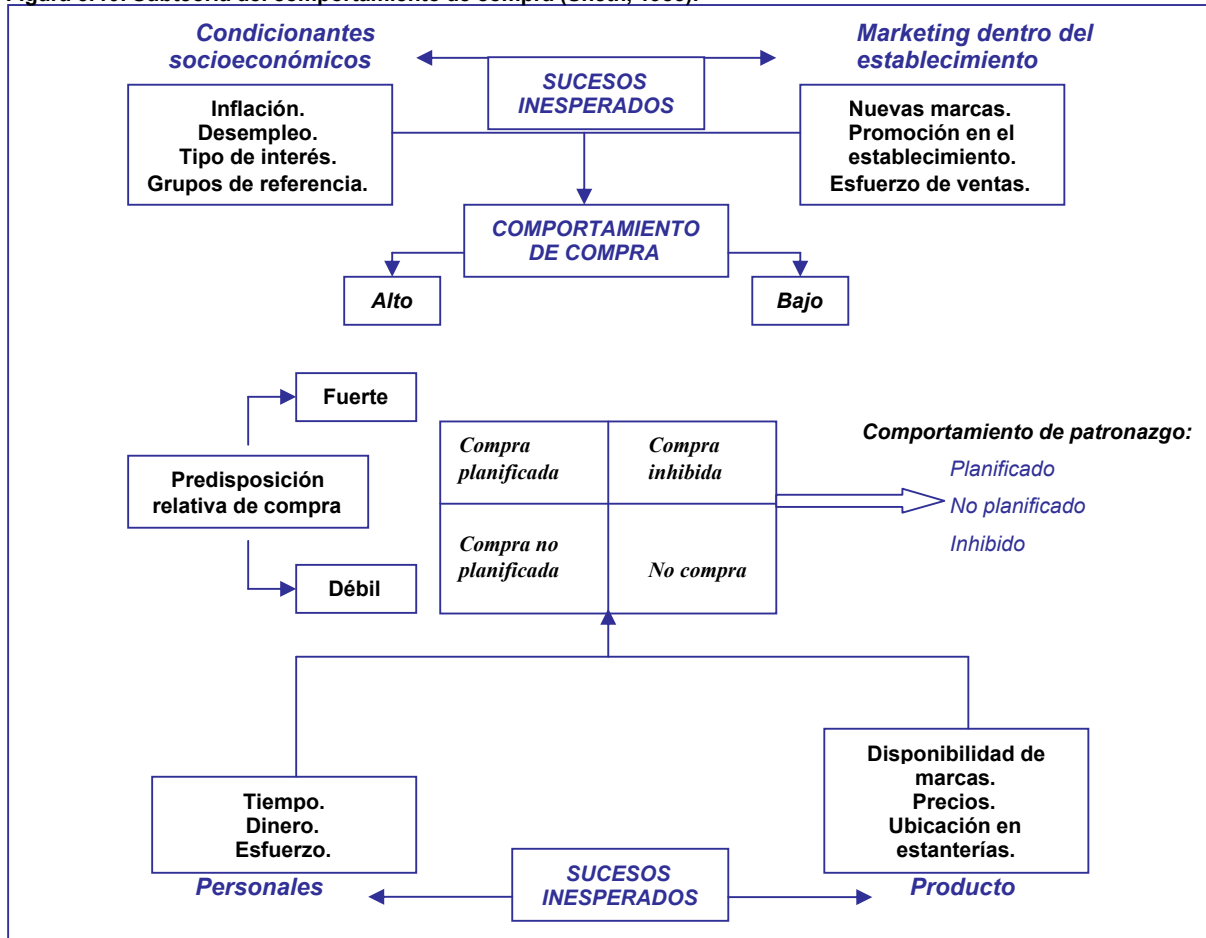
Tabla 3.2. Caracterización de los modos de compra de los consumidores.

	TIPO DE PRODUCTOS	CARÁCTER	REQUERIMIENTOS	TENDENCIAS
<b>HACER LA COMPRA</b>	o De conveniencia (consumo frecuente o regular).	o Obligado. o Rutinario.	o Conveniencia y proximidad. o Precios y calidad.	o Compra fuerte vs. compra diaria.
<b>IR DE COMPRAS</b>	o De compra esporádica (consumo ocasional).	o Voluntario. o Tiempo libre.	o Surtido. o Comparar establecimientos.	o Desplazamientos al extrarradio. o Desplazamientos fuera de la localidad de residencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Sáinz de Vicuña (1996) y Frasquet (2000).

Junto a estos elementos que influyen directamente en el proceso de evaluación o cálculo de la elección de establecimiento, determinantes personales de los compradores (como los valores sociales, epistemológicos y rasgos particulares de éstos) así como los condicionantes que impone el entorno económico, demográfico y sociocultural del consumidor, además de su naturaleza psicológica (Evans et al, 1996; Ballesteros, 1999; Klemz et al, 2006), se traducen en unas necesidades concretas de compra que son distintas según el tipo de producto o de compra implicada.

Figura 3.10. Subteoría del comportamiento de compra (Sheth, 1983).



En definitiva, los criterios de elección del consumidor varían en función de las circunstancias particulares de los compradores (Warnaby y Davies, 1997; González, 1999; Whyatt, 2004), y del tipo de elección de producto que va a adquirir. Las necesidades específicas que caracterizan la ocasión de compra establecen las pautas que rigen los criterios de evaluación de los clientes, de tal modo que estos eligen el local en el que realizar sus compras seleccionando de entre las opciones disponibles en el mercado, aquella que mejor responda a sus expectativas (Vázquez y Trespalacios, 2006). Esta preferencia o predisposición hacia la compra se materializará en acciones dirigidas específicamente hacia un comercio concreto, aunque la influencia de eventos inesperados

considerados en la subteoría del comportamiento real de compra del consumidor pueda generar discrepancias entre la primera intención de compra y su resultado definitivo (esto es, la alternativa de compra elegida), estimulando o ralentizando la decisión de patronazgo de establecimiento (figura 3.10).

Desde el punto de vista del consumidor, la literatura académica considera habitualmente que los establecimientos se interpretan adoptando un enfoque multiatributo o multidimensional, esto es, como componentes de la imagen percibida por el comprador sobre la que éste decide, y a partir de la importancia relativa de cada uno de sus atributos<sup>25</sup>. Así, mientras que las opciones de compra están determinadas por las características y acciones de marketing del minorista, es la percepción de éstas por el cliente la que determina su comportamiento, junto con las necesidades de compra que dependen de sus características propias y del tipo de compra que realiza, y de factores como su experiencia de cada ocasión de compra (Cruz y Múgica, 1987; cit. en González, 1999) –que puede modificarse a través de las acciones comerciales del detallista, mejorando su imagen relativa-.

### **3.3. La teoría de los recursos y las capacidades como marco de análisis.**

Una vez estudiados los principales aspectos relacionados con la localización del comercio minorista y el comportamiento de compra de los consumidores, el propósito de este apartado consiste en la justificación y exposición del enfoque de análisis, así como en la sistematización de las principales aportaciones y conceptos existentes en la literatura académica respecto de los factores clave de éxito de las zonas comerciales urbanas.

Así, son muchas las referencias existentes en la literatura sobre distribución comercial acerca de las profundas transformaciones que se han producido, en general, en el ámbito minorista; y, en especial, en el comercio tradicional ubicado en entornos urbanos. El aumento de la competencia en el sector, junto con la demanda cambiante del consumidor (Howard, 1997; Collis et al, 2000; Thomas y Bromley, 2002), supone la aparición de nuevas empresas detallistas y la transformación de las existentes (Rebollo, 1996; Cruz, coord., 2002; Casares y Rebollo, 2005). Esta situación competitiva se manifiesta con especial intensidad en los últimos años entre el *comercio grande* y el *pequeño*, así como en la dicotomía existente entre el comercio urbano y el periférico –como se ha expuesto al

---

<sup>25</sup> Esta concepción multidimensional está ya presente en modelos como los de Monroe y Guitian (1975) y Darden (1979), o en el de Cruz y Múgica (1987), como sostiene González (1999) en su revisión sobre la literatura de patronazgo, que básicamente se sigue en esta exposición.

principio de esta tesis-, lo que justifica la adopción de un planteamiento estratégico en la gestión de las organizaciones minoristas en general, y de las áreas tradicionales urbanas en particular (Warnaby, 1998; Warnaby et al, 1998; Stubbs et al, 2002; Morçöll, 2006).

En este sentido, se reconoce continuamente la necesidad de revitalizar el comercio urbano, añadiendo *valor* a la oferta que proporcionan las zonas comerciales urbanas (Schiller, 1994; Molinillo, 2000; Whyatt, 2004; Stokes, 2006). Así, la simple agrupación espacial de establecimientos resulta insuficiente para atraer al consumidor, por lo que la creciente competencia aconseja a las áreas comerciales el adoptar una ventaja competitiva que proporcione valor al cliente, a través de una oferta variada, diferenciada y atractiva, cuya gestión eficiente sólo es posible si se lleva a cabo por una gerencia profesional que proporcione una visión estratégica a este tipo de organizaciones (Warnaby y Davies, 1997; Lopes, 2000; Peel, 2003; Wolf, 2006).

Por otra parte, se encuentran asimismo justificaciones teóricas para la asunción del enfoque que se presenta en estas páginas. Como sostienen diversos autores (Frasquet, 1999; Vallet, 2000), los aspectos relacionados con la estrategia de la distribución comercial han sido tradicionalmente de los menos tratados en la literatura: bien porque esta perspectiva de análisis se ha aplicado con retraso frente a la importancia del análisis estratégico en otras industrias distintas a la distribución (Frasquet, 1999), o motivado por particularidades estructurales de las empresas del sector (Múgica, 1995); o bien por su carácter dinámico y turbulento (Vallet, 2000 y 2001). En la misma línea, algunos investigadores señalan que los conceptos y herramientas que se manejan se han desarrollado en ámbitos productivos y precisan de su adaptación al contexto de la actividad minorista (Rosenbloom, 1983; Ellis y Kelley<sup>26</sup>, 1992; Frasquet, 1999).

Así, la mayoría de los estudios existentes en la literatura especializada inciden en los aspectos más puramente operativos (Lopes, 2000; Hogg et al, 2003 y 2004; Whyatt, 2004), frente a la urgencia de adoptar un enfoque estratégico en la gestión de los centros urbanos (Paddison, 2003; Reeve, 2004; Whyatt, 2004; Howard y Jones, 2005). La literatura sobre elección de establecimiento comercial se ha centrado en esencia en elementos objetivos – tamaño y distancia- y en aquellos subjetivos más operativos, tácticos y fácilmente

---

<sup>26</sup> ELLIS, B. / KELLEY, S. W. (1992): "Competitive Advantage in Retailing". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 2, nº 4, pp. 381-396.



“accionables” y visibles para el consumidor –imagen-; y no tanto en el análisis de capacidades internas<sup>27</sup> (Frasquet, 1999; Molinillo, 2000; Rodríguez Díaz, 2004).

Junto a lo anterior, se asiste a un interés teórico cada vez mayor por el análisis de los aspectos estratégicos aplicados al centro comercial (Howard, 1992 y 1997) y al estudio de la vitalidad y viabilidad de las zonas comerciales urbanas, a tenor de la bibliografía que empieza a ser abundante en los últimos años (Paddison, 2003; Peel, 2003; Whyatt, 2004); especialmente la relacionada con la gestión de los centros urbanos –o *Town Centre Management*- publicada a partir de la segunda mitad de los años noventa (Warnaby et al, 1998; Forsberg et al, 1999; Medway et al, 1999 y 2000). Así mismo, se reconoce que gran parte del éxito de formas comerciales competidoras, como los centros de compra planificados, se encuentra en las “buenas prácticas” derivadas de la asunción de esquemas de gestión y dirección estratégica (Howard, 1992 y 1997; Frasquet et al, 2002; Warnaby et al, 2004a y b; Whyatt, 2004), y de la importancia que tiene el análisis de la ventaja competitiva de las organizaciones para explicar el éxito de las mismas en el mercado (Stubbs et al, 2002; Reeve, 2004; Whyatt, 2004; Runyan y Huddleston, 2006).

Por tanto, se presenta en las páginas siguientes una aproximación global y comprehensiva al estudio de los elementos clave de éxito de los centros comerciales abiertos, adoptando los conceptos de ventaja y posición competitiva a partir del enfoque que proporciona la teoría de los recursos y las capacidades (Lopes, 2000; Paddison, 2003; Whyatt, 2004), que resulta relevante en el ámbito de las organizaciones detallistas.

### **3.3.1. Los conceptos de ventaja y de posición competitiva.**

El concepto de **ventaja competitiva** aplicado al ámbito de la distribución comercial ha sido abordado tradicionalmente desde la literatura académica de forma amplia y diversa (Day y Wensley, 1988, cit. en Munuera y Rodríguez, 2002; Frasquet, 1999; Navas y Huerta, 2005). Se entiende, como sostiene Frasquet (1999), que esta situación es consecuencia de la diversidad de enfoques, conceptos y paradigmas que han tratado de explicar, desde perspectivas distintas, la razón de ser del éxito de las organizaciones en general, y de las minoristas en particular.

---

<sup>27</sup> Los modelos y teorías vistos ampliamente en el punto anterior de este capítulo se han centrado en el comportamiento del consumidor como manifestación de sus preferencias reveladas, explicando la actuación competitiva entre centros comerciales a través de la estimación de sus cuotas de mercado –o análisis de su posición competitiva– en los modelos de Huff y sus extensiones.

Así, puede afirmarse que existen dos enfoques principales acerca de los orígenes del éxito empresarial o sobre cómo medir éste en las empresas, y que han analizado aspectos relacionados con la estrategia y la ventaja competitiva en el seno de las organizaciones empresariales: el **enfoque racional** y el **de recursos** (Bueno, 1995; Munuera y Rodríguez, 2002). El primero se engarza en los fundamentos de la Economía de la Organización Industrial, afirmando que es la estructura competitiva de la industria el principal determinante de la rentabilidad de las compañías, y la que conduce a éstas a comportarse de una forma determinada; es decir, a seguir una determinada estrategia, siendo ésta el vínculo entre la estructura de la industria y los resultados (Caves, 1972, cit. en Frasquet, 1999; Bueno, 1995; Cabrera y García, 1999).

Este enfoque destaca especialmente por el énfasis que pone en el éxito de la empresa a partir de la capacidad de ésta de adaptarse a las condiciones que impone el entorno, edificando barreras a la movilidad o a la entrada de competidores en el mercado como instrumentos con los que afianzar su predominio en la industria (Porter, 1980; cit. en Munuera y Rodríguez, 2002; Porter, 1995; Egan, 2000).

Sin embargo, y a pesar de su relevancia, este planteamiento ignora las características particulares de ciertas empresas que conducen al éxito en el sector o industria frente a otras competidoras, y la importancia de la estrategia como determinante fundamental del éxito empresarial. Además, se señala el carácter estático de este enfoque, que analiza la estructura y la competencia de un sector en un momento determinado, sin considerar formas de aplicación, aprendizaje o innovación (Fernández y Suárez, 1996; cit. en Frasquet, 1999; Navas y Huerta, 2005).

Ante las limitaciones de esta aproximación, surge a mediados de los ochenta una distinta, que considera que los recursos y capacidades idiosincrásicos de una firma tienen más importancia que la estructura de la industria en la obtención de un desempeño superior; por tanto, la unidad de análisis pasa del sector a la empresa. Su virtud reside en su capacidad para explicar las diferencias de resultados entre empresas distintas que no se pueden atribuir a condiciones diferentes del sector o industria en el que se sitúan, partiendo de que las compañías que operan en una determinada industria son diferentes en cuanto a su dotación de recursos y capacidades, constituyéndose éstos en el fundamento de su ventaja competitiva. Así mismo, y frente al enfoque racional, el de recursos destaca por su naturaleza dinámica y su perspectiva a largo plazo, resaltando la importancia de adquirir ventajas competitivas que sean duraderas en el tiempo y defendibles frente a la

competencia –a partir de su origen fundamentado en la disciplina de la Dirección Estratégica-.

Sin embargo, la literatura de marketing señala que el énfasis excesivo de los recursos y capacidades internos de la empresa en la consecución de ventajas competitivas, hizo que “se olvidara” ligeramente el enfoque externo que resalta la influencia del entorno en el éxito de las organizaciones, y que ha de guiar las actuaciones de las compañías (Munuera y Rodríguez, 2002). Esta situación ha llevado a reconocer de forma explícita la necesidad de integrar estos dos niveles de análisis: *sector o industria, y empresa*, conciliando el enfoque racional, o procedente de la organización industrial, y el de recursos. De ahí, por tanto, que el paradigma que en la actualidad explica el éxito de las organizaciones minoristas se asiente en las aportaciones de tres grandes enfoques de análisis (Frasquet, 1999):

- por un lado, las procedentes del ámbito de la Organización Industrial, con su énfasis en el entorno y en la estructura de la industria como condicionantes de la actuación de las empresas (Porter, 1991; Schendel, 1994, cit. en Fridolín, 1993; Munuera y Rodríguez, 2002).
- Por otro lado, las que tienen su origen en el campo de la Dirección Estratégica, con la preponderancia que concede al análisis de los recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa como fundamentos del éxito empresarial.
- Por último, las que provienen del Marketing Estratégico, y la importancia que concede al enfoque externo o de mercado como determinante del éxito de las empresas en el sector o industria en el que se encuentran situados (Day, 1994; Narver y Slater, 1995; Hunt y Morgan, 1995; cit. en Munuera y Rodríguez, 2002).

En conjunto, estas aportaciones coinciden con aquellas que sostienen que los principios básicos para la gestión de las empresas de distribución se extraen tanto de la literatura sobre estrategia empresarial, como de la de marketing en general (Davies y Brooks, 1989; cit. en Frasquet, 1999; Ellis y Kelley, 1992; Kazem, 2003), lo que lleva a resaltar la importancia de los recursos y capacidades idiosincrásicos de la compañía como determinantes de su éxito en el mercado –considerando la orientación al mercado que proporciona el énfasis externo como un elemento más para el éxito de las organizaciones

detallistas-; tal y como afirman Narver y Slater (1990), una firma tiene las bases de una ventaja competitiva sostenible cuando posee recursos y capacidades que proporcionan un valor superior a los consumidores, y que son difíciles de imitar –lo que constituye el fundamento de la posición competitiva de la empresa-.

El desarrollo de una ventaja competitiva es, por tanto, uno de los principales retos que enfrentan las empresas, y en concreto las de distribución comercial, en tanto que el comercio es una de las áreas más dinámicas y competitivas de la actualidad (Vallet, 2000; Hansen, 2003; Weltevreden et al, 2005). De ahí que sean diversos los autores que reclaman la relevancia de obtener ventajas competitivas para tener éxito en el mercado (Ellis y Kelley, 1992; Gómez, 1994; Cruz, 1997; Hansen, 2003; Whyatt, 2004; Runyan y Huddleston, 2006).

Puesto que la importancia de obtener ventajas competitivas es clave para el éxito de la empresa, se justifica la adopción de un enfoque como el que se presenta en estas páginas en los siguientes argumentos:

- porque se trata del paradigma científico dominante en la actualidad, resultado de la evolución mencionada anteriormente (Cabrera y García, 1999; Kazem, 2003; Hansen, 2003).
- Porque se ajusta a los objetivos de investigación que se desarrollan en esta tesis, consistentes en proporcionar instrumentos de análisis y metodologías empíricas directamente útiles para quienes se encarguen de la gestión de las áreas urbanas.
- Porque el contexto así lo aconseja, en tanto que se muestra adecuado en la lucha competitiva que actualmente caracteriza al sector. Así mismo, porque se trata de un enfoque que permite recoger las nuevas tendencias en el análisis de las necesidades del consumidor, integrar el enfoque interno y el externo, y porque existe literatura tanto teórica como empírica que lo apoya.
- Además, porque permite integrar la teoría de los recursos y las capacidades, y considerar conjuntamente el análisis desde una perspectiva estratégica.

La importancia del concepto de ventaja competitiva deriva de la relación que presenta con el entorno en el que actúa la empresa, y vinculada a la demanda y a sus competidores más o menos inmediatos. Hofer y Schendel (1978; cit. en Hansen, 2003) definen la ventaja competitiva como *“una posición única que una empresa desarrolla frente a*

*sus competidores a través de sus patrones de despliegue de recursos y/o alcance de sus decisiones*". Lambin (2003) define la misma como *"las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos"*. La relevancia de estas aportaciones se encuentra especialmente en el término más ajustado de **ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia** (Munuera y Rodríguez, 2002), lo que lleva a establecer sus bases sobre tres pilares:

- **Superioridad de la empresa en recursos y capacidades exclusivos.** La fuente más vital de capacidad estratégica y de competitividad reside en los propios recursos, capacidades y habilidades de la organización, entendiendo los recursos como *"aquellos activos, tangibles e intangibles, disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos como tecnológicos, humanos y organizativos"*, y las capacidades, como *"el conjunto de habilidades que, desde una perspectiva dinámica, originan las competencias esenciales de la empresa, así como aquellas rutinas organizativas que permiten llevar a cabo una actividad de forma diferencial"*<sup>28</sup>. La superioridad en recursos y capacidades es sostenible y persistente en el tiempo sólo si la compañía es capaz de levantar barreras a la imitación (a través de recursos raros, escasos, no imitables y no sustituibles), o invierte en aquellos recursos y capacidades más influyentes en el éxito de la empresa (factores clave de éxito). Sin embargo, tener recursos y capacidades superiores no es suficiente para el éxito en el sector; ni siquiera, que esos recursos y habilidades sean duraderos en el tiempo. Por ello, se precisa de una
  
- **posición competitiva ventajosa**, resultado de esos recursos y capacidades de la empresa superiores a la competencia. La ventaja competitiva puede traducirse, o no, en una posición superior, y para que esta relación pueda darse se debe responder al fin último sobre el que descansa la ventaja competitiva de las organizaciones: satisfacer las necesidades de sus consumidores, pero haciéndolo mejor que la competencia.

---

<sup>28</sup> Aunque en ocasiones se suelen utilizar los términos "capacidades" y "habilidades" de manera indistinta, la literatura suele diferenciar entre *capacidades* (como aptitudes o talentos para el buen ejercicio de algo) y *habilidades* (gracias o destrezas en ejecutar una cosa o la disposición para ello). La diferencia entre estos dos conceptos radica en que las capacidades están asociadas a la organización y las habilidades a las personas, obteniéndose aquellas por suma de estas (Bueno, 1995).

- *Resultados superiores*, como *output* final de todo el proceso, sostenibles en el tiempo y defendibles frente a las restantes empresas existentes en el mercado.

### **3.3.2. Los resultados como manifestación de la ventaja competitiva.**

La importancia del planteamiento expuesto descansa en la explicación del éxito de las organizaciones; es decir, de unos resultados mejores a los de la competencia del mercado en el que actúa, consecuencia de una posición competitiva superior y que se desprende de recursos y capacidades también superiores (Grant, 1995; cit. en Frasquet, 1999 y 2000).

Respecto de la medición del éxito de las empresas, Kokkinaki y Ambler (1998; cit. en Frasquet, 1999) recogen diversas medidas del mismo, entendidas en todos los casos como proximidad de los resultados a los objetivos marcados (Frasquet, 1999; Kotler, 2000; Walker et al, 2003), y que siguiendo a aquellos se pueden sistematizar en las siguientes:

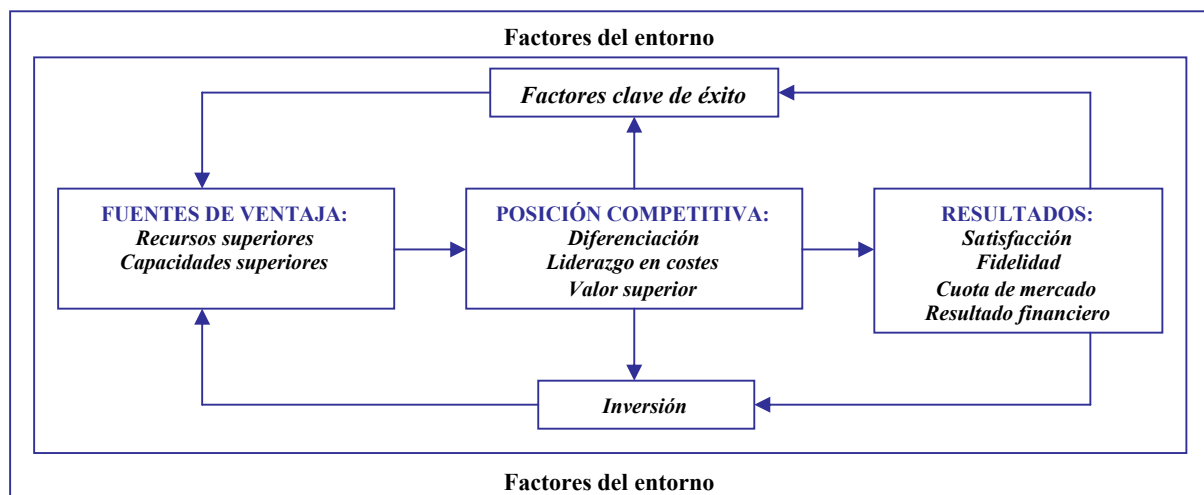
- medidas financieras, como la rentabilidad o el volumen de ventas.
- Basadas en los competidores, como la cuota de mercado.
- Basadas en el comportamiento de los consumidores finales, como la fidelidad de los clientes, el número de compradores o la cuota de penetración de los productos de la empresa.
- Basadas en la actitud de los usuarios finales, como la notoriedad, la calidad percibida, las intenciones de compra, etc.
- Basadas en compradores directos o distribuidores, como por ejemplo la disponibilidad del producto o la satisfacción.
- Por último, aquellas basadas en la innovación, como el número o valor relativo de los nuevos productos.

En la literatura académica en general, las medidas basadas en la competencia (como la cuota de mercado) o las financieras (rentabilidad o volumen de ventas) son las que habitualmente se emplean para analizar la posición competitiva y evaluar el éxito de las

empresas (Vallet, 2000), junto con aquellas construidas como indicadores a partir de las mismas (como las tasas de crecimiento de las ventas, de los beneficios o de la cuota de mercado). Sin embargo, en el ámbito concreto de la distribución comercial, es habitual disponer de mediciones no financieras a los resultados que reflejan el éxito de las compañías (como, por ejemplo, las basadas en el comportamiento de los consumidores). La razón de esta aproximación indirecta descansa, fundamentalmente, en dos tipos de argumentos:

- Porque se considera que este tipo de medidas recogen de una forma nítida la respuesta de la demanda a las actuaciones de las empresas en el mercado, y que se refleja en la posición competitiva que ocupan, en tanto que las medidas basadas en los consumidores finales se pueden considerar antecedentes de la rentabilidad de la organización o su cuota de mercado (Bigné et al, 2001; Arrondo et al, 2001); están relacionadas a largo plazo con el objetivo último de la firma –consistente en crear valor para el accionista (Bueno, 1995; Kotler, 1995; Walker et al, 2003)-; y son las mediciones más adecuadas para reflejar el éxito al crear valor para el consumidor (Frasquet, 1999; Sweeney y Soutar, 2001; Whyatt, 2004).
- Por razones puramente operativas, ante la dificultad de conocer los resultados de las empresas detallistas por la no disponibilidad de fuentes de información sobre las mismas (Fernández Cuenca, 1991; González, 1999), o la negativa de los comerciantes a facilitar información relevante sobre la marcha de sus negocios (Fiorito y LaForge, 1986; Oppewal y Timmermans, 1997; Vallet, 2000).

Figura 3.11. Modelo integrado de ventaja competitiva.



Fuente: Frasquet (1999; adaptado de Day y Wensley, 1988; Hunt y Morgan, 1996 y Walley y Thwaites, 1996).

Las ideas desarrolladas en las páginas anteriores se concretan en el esquema que se muestra en la figura 3.11, que proporciona un modelo integrado de ventaja competitiva, al explicar tanto la naturaleza de esta ventaja entre las empresas que compiten en el mercado como su procedencia, así como el resultado final de todo el proceso.

### **3.4. La estrategia de regeneración y revitalización de los centros comerciales abiertos.**

El propósito de este apartado consiste en identificar los principales elementos de éxito<sup>29</sup> de los CCA, ante la escasa presencia en la literatura académica de estudios sobre el análisis de la ventaja competitiva de manera integrada (Jones et al, 2003; Whyatt, 2004; Evans, 2005). Sin embargo, aparecen apoyos para este planteamiento en autores como Porter (1995), Tomalin (1997), Lopes (2000); Collis et al (2000) y Whyatt (2004), entre otros, lo que va a permitir: 1) ofrecer argumentos teóricos sobre este fenómeno en particular; 2) proponer nuevas líneas de investigación, a partir de este esquema de identificación de los factores clave de éxito; y 3) proporcionar a los gestores de este tipo de organizaciones soluciones directamente útiles para la gestión de los centros a cielo abierto.

#### **3.4.1. Identificación de los factores de éxito de los CCA: la ventaja competitiva del centro urbano.**

Desde una perspectiva teórica, no abundan en la literatura académica estudios que aborden globalmente, y de una manera explícita, el papel de los factores clave para el éxito de los centros comerciales abiertos. Como sostiene Whyatt (2004), la mayor parte de la literatura sobre este tema –tanto académica como procedente del ámbito profesional– se ha centrado en estudios empíricos descriptivos que caracterizan la realidad de determinados centros urbanos, correspondiendo a situaciones reales diversas que tienen muy pocos elementos comunes entre sí.

Sin embargo, existe justificación para este planteamiento en Tomalin (1997) quien, discutiendo la aproximación tradicional existente acerca de la medición de la “salud” de los centros comerciales abiertos<sup>30</sup>, señala la conveniencia de utilizar un enfoque como el que se

---

<sup>29</sup> Es habitual que la literatura se refiera al éxito con los conceptos de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos (o capacidad de atraer consumidores a la zona e inversión y actividad comercial), como sostienen DoE (1996), Tomalin (1997), Lopes (2000 y 2004) o Thomas y Bromley (2002 y 2003), entre otros autores; en este sentido, se puede hablar indistintamente de la estrategia de éxito, regeneración y revitalización o de vitalidad y viabilidad de los CCA.

<sup>30</sup> Basada en la utilización de los *Key Performance Indicators* y *Town Centre Health Checks* o propuestas recogidas por DoE (1994 y 1996) o A.T.C.M. (2000b), entre otros, y que se presentan en un apartado posterior de esta tesis.



plantea en estas páginas. Por otra parte, Thomas y Bromley (2003) insisten en este argumento, señalando que aunque existe un acuerdo unánime, tanto por parte de los académicos como de los *prácticos*, sobre la **estrategia general necesaria para regenerar los centros urbanos**, la escasa presencia de un marco consolidado de análisis explica el menor grado de consenso existente sobre aquellas medidas específicas que contribuyen al éxito de dichas organizaciones detallistas.

Así mismo, existe una evidente dispersión de la literatura académica en relación con los factores clave de éxito de los centros urbanos. Diversos autores (Guy y Duckett, 2003; Mitchell y Kirkup, 2003; Paddison, 2003; Reeve, 2004; Whyatt, 2004) señalan la existencia de estudios que abordan aspectos parciales relacionados con la competitividad de las áreas comerciales, en especial aquellos que aplican una metodología del caso para analizar aisladamente la importancia de diferentes dimensiones críticas sobre el éxito de los CCA, o los que analizan el papel de la gerencia de los centros urbanos en este tipo de organizaciones.

En la misma línea y en el ámbito más amplio de la distribución comercial, se encuentran contribuciones –aunque escasas en número- que ponen de manifiesto la importancia de los recursos y capacidades idiosincrásicos o competencias distintivas para la consecución de una ventaja competitiva y desempeño superior –como sostienen Frasquet (1999) y Rodríguez Díaz (2004)-, y que se pueden tomar como base para justificar un planteamiento como el que se presenta en estas páginas.

Desde una perspectiva empírica, existen algunos estudios que analizan la contribución de recursos y capacidades superiores en el éxito de las empresas detallistas. Autores como Ellis y Kelley (1992) demuestran cómo minoristas con distintas características estructurales –es decir, con diferentes dotaciones de recursos y capacidades- presentan posiciones competitivas también diferentes y, por consiguiente, resultados distintos según se trate de comercios independientes o asociados. En una línea similar, Fiorito y LaForge (1986) concluyen que las distintas dotaciones de recursos y capacidades de las empresas minoristas explican la diferente importancia que conceden éstas a los elementos que constituyen la estrategia de marketing de cada comerciante. Por otro lado, Oppewal y Timmermans (1997) afirman que las diferencias estructurales entre los detallistas no permiten explicar las diferencias en su posición competitiva autopercebida; por lo que, según estos autores, éstas se explicarían a partir de variables idiosincrásicas de los comerciantes. A conclusiones similares llega Brown (1989a) en su estudio empírico en la ciudad de Belfast, no encontrando ningún tipo de relación entre variables estructurales de sus negocios y de

los detallistas y la percepción que éstos tienen de los factores de éxito de sus propios establecimientos.

En el ámbito específico de los centros comerciales abiertos, se encuentran investigaciones que se refieren a aspectos más puramente operativos o instrumentales sobre el éxito de las áreas urbanas, como la importancia de las actividades y capacidades de marketing (Stubbs et al, 2002; Warnaby et al, 1998 y 2004; Warnaby y Medway, 2004a; Runyan y Huddleston, 2006), la implicación de los comerciantes minoristas en los esquemas de financiación de dichas zonas (Forsberg et al, 1999; Medway et al, 1999 y 2000), o los aspectos de gestión de los centros urbanos (Warnaby et al, 1998; A.T.C.M., 2000a y b; Reeve, 2004; Stokes, 2006), subrayando la relevancia de capacidades superiores o únicas a los activos bajo control de la dirección y afirmando que, sin esas habilidades, el centro de la ciudad no sería capaz de mantener los activos que posee.

Existen así mismo argumentos que dan soporte a este planteamiento en Frasquet (1999), quien realiza un estudio exploratorio similar al planteado en esta tesis aunque para centros comerciales planificados. Esta autora contrasta empíricamente la importancia que los diferentes recursos y capacidades de un centro planificado tienen en el éxito de los mismos, a través de la percepción de los gerentes de dichos centros. Por otro lado, Lopes (2000) y Collis et al (2000), en el ámbito concreto de los CCA, llevan a cabo planteamientos parecidos al que se presenta en estas páginas. De esta manera Lopes (2000), analizando comparativamente las propuestas de revitalización comercial de dos centros comerciales abiertos en ciudades de tamaño medio (Aveiro y Coimbra, en Portugal), justifican algunas de estas medidas tomando como referencia la *estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos*. Collis et al (2000), examinando un único centro y con una metodología distinta a la de dicho autor, llegan a conclusiones parecidas a las de Lopes (2000) en el contexto de una pequeña ciudad de Gran Bretaña, afirmando que una *estrategia de regeneración* coherente, sostenida sobre la base del **Marco de las Cuatro "Aes"**, interviene en el éxito de las zonas minoristas urbanas.

**Tabla 3.3. Principales contribuciones desde la literatura sobre centros urbanos al análisis estratégico.**

AUTORES / INVESTIGACIONES	AUTORES / INVESTIGACIONES
DoE (1994 y 1996)	Hogg et al (2003 y 2004)
Porter (1995)	Léo y Philippe (2003)
A.T.C.M. (2000a y b)	Mitchell y Kirkup (2003)
Collis et al (2000)	Paddison (2003)
Lopes (2000)	Reeve (2004)
Thomas y Bromley (2002 y 2003); Thomas et al (2004)	Whyatt (2004)
Guy y Duckett (2003)	Runyan y Huddleston (2006)

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los argumentos sostenidos en los párrafos anteriores, en la tabla 3.3 se ofrece una síntesis de las principales contribuciones al análisis estratégico y competitivo, efectuadas desde la literatura académica sobre centros urbanos.

### ***Dimensiones principales de la estrategia de éxito de los CCA: el Marco de las Cuatro "Aes".***

En general, la contribución de la literatura sobre este tema de estudio se ha centrado en la revisión de las experiencias de dinamización y mejora comercial de los distintos entornos geográficos estudiados, y en el análisis descriptivo e individualizado de diferentes medidas específicas de revitalización de los centros urbanos (Paddison, 2003; Thomas y Bromley, 2003; Whyatt, 2004). En este apartado se propone un esquema de identificación de los factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos a partir de la estrategia de regeneración y revitalización de los mismos, sustentada en el *Marco de las Cuatro "Aes"*: **accesibilidad, atracciones, amenidades y acción** (DoE, 1996; A.T.C.M., 2000a y b; Collis et al, 2000; Lopes, 2000; Thomas y Bromley, 2003).

#### **Accesibilidad ("Accessibility").**

La primera de las dimensiones de la estrategia de revitalización de los CCA está relacionada con aquellos elementos referidos a una mayor accesibilidad al centro comercial abierto. Así, son diversas las aportaciones teóricas existentes acerca de la importancia de este ámbito en el éxito de los establecimientos, tanto individualmente considerados como aquellos integrados en centros comerciales, sean éstos planificados o no (Nevin y Houston, 1980; McGoldrick y Thompson, 1992a y b; Brown, 1994; DoE, 1996). De esta manera, se aprecia que la accesibilidad es un concepto difícil de definir, por su carácter difuso (Davies, 1984): se refiere no solamente a la *distancia* existente entre el comprador y el punto de venta, sino también al *entorno físico* a través del cual se produce el desplazamiento y a la *disponibilidad de medios de transporte* al alcance del consumidor (Alzubaidi et al, 1997; Baker et al, 2002; Gant, 2002; Gatersleben y Uzzell, 2003). El carácter estratégico que en la actualidad ha adoptado la accesibilidad como una dimensión clave en el éxito de los centros comerciales tiene que ver con su naturaleza poliédrica (Ruiz, 2002), que incluye la importancia de la ubicación como factor clave y, sobre todo, de la facilidad de acceso al centro de compras.

La máxima existente en distribución comercial, según la cual los tres principales argumentos que explican el éxito individual de los establecimientos son: *localización,*

*localización* y *ubicación* (Brown, 1989a; Jones y Simmons, 1990), es compartida por autores como Dawson (1983) y Guy (1994b), para el caso específico de los centros comerciales (planificados o no). El coste de oportunidad de una mala ubicación es muy elevado, por lo que se tienden a abandonar las prácticas más intuitivas –basadas en la experiencia de quien toma la decisión última de ubicación del local- y se persigue la adopción de enfoques más “científicos” al decidir la localización concreta del negocio en la trama urbana<sup>31</sup> (Davies y Clarke, 1994; Bennison et al, 1995; Clarke et al, 1997).

En el caso concreto de los centros comerciales abiertos, la localización como elemento clave de éxito está relacionada con la ubicación en el centro de la ciudad (Brown, 1992b; Bromley y Thomas, 1995; DoE, 1996; Thomas y Bromley, 2003) y el aspecto competitivo que en el ámbito de la distribución adquiere la estrategia de localización de las formas comerciales (Brown, 1992b; Howard, 1992 y 1997; Oppewal y Timmermans, 1997; González, 1999). La **ubicación en el centro de la ciudad** origina una mayor capacidad para competir frente a zonas más periféricas en el continuo urbano (McGoldrick y Thompson, 1992b; Guy, 1994b; Porter, 1995; Oppewal y Timmermans, 1997). Además, el centro urbano es el punto que refleja la mayor accesibilidad porque en él se concentran la mayor parte de los medios de transporte, y porque históricamente ha sido el foco desde el que se ha desarrollado la ciudad (García, 1997; López de Lucio, 1998).

Sin embargo, y a pesar de los argumentos positivos que consideran la localización céntrica en la ciudad como elemento de éxito para un centro comercial abierto, también es posible encontrar estudios empíricos donde la potencialidad de la ubicación como fuente de ventaja competitiva disminuye, como demuestran empíricamente los modelos de atracción de centros comerciales reformulados a partir del original de Huff (Gaustchi, 1981; De Juan, 1998). De ahí que se considere, no sólo la *ubicación* como un aspecto crítico relacionado con la accesibilidad, sino muy en especial la *facilidad de acceso* (DoE, 1996; Alzubaidi et al, 1997; Lopes, 2000; Thomas y Bromley, 2002 y 2003), vinculada a las formas y los medios de transporte utilizados para llegar a los establecimientos que constituyen el destino de compra de los consumidores y que, por tanto, tiene un carácter multidimensional (Howard, 1992; DoE, 1996; Lopes, 2000; Smith y Sanchez, 2003).

La relevancia de la ubicación ha explicado a lo largo del tiempo el éxito del comercio de calle tradicional frente a otras alternativas de compra. Así, a través del análisis de la

---

<sup>31</sup> Autores como Prendergast et al (1996) y Smith y Sanchez (2003), sin embargo, discuten esta afirmación: sostienen que gran parte de las decisiones de localización se siguen basando en la propia experiencia del decisor, aunque reconocen la

localización de las formas minoristas, al principio de este capítulo se ha mencionado que la teoría de la renta de la tierra considera cómo las distintas funciones y establecimientos o formas comerciales compiten por las localizaciones más céntricas, asumiendo que es en ellas donde la demanda potencial es más alta (Brown, 1993a y b, 1994); en tanto que se diferencian en la importancia que para ellos tiene el ubicarse en el centro de las ciudades, y en el coste que están dispuestos a asumir por ello.

Sin embargo, en la actualidad, la mayor movilidad del consumidor hace que éste cambie su concepto de la distancia, bien cuando se trata de adquirir productos de consumo esporádico, bien cuando obtiene otros de carácter más ocasional. Los nuevos hábitos de compra de los clientes explican que estén dispuestos a recorrer distancias más largas para conseguir casi cualquier tipo de bien y/o servicio (Marjanen, 1995; Alzubaidi et al, 1997; Oppewal y Timmermans, 1997; Medina, 1997). En este sentido, los centros comerciales suburbanos de carácter planificado se emplazan en vías de acceso a las ciudades o en rondas de circunvalación, buscando una mayor accesibilidad (McGoldrick y Thompson, 1992b, Lopes, 2000). La atracción de estos centros para el comprador deriva de su percepción de que el acceso a los mismos se realiza por vías poco congestionadas (Howard, 1992; Frasset, 2000). Autores como McGoldrick y Thompson (1992a y b) o Brown (1992b) señalan que la ubicación de los centros de compra fuera de los núcleos urbanos está muy relacionada con los inferiores costes del suelo, o condicionada por la legislación gubernamental y las restricciones urbanísticas (Guy, 1994a y b; Barredo, 1996; Kirkup y Rafiq, 1994a y b).

Los trabajos teóricos y empíricos existentes acerca de la facilidad de acceso a los centros comerciales abiertos recogen variables relativas a la accesibilidad peatonal, en vehículo privado y en transporte público (DoE, 1994 y 1996; Collis et al, 2000; Lopes, 2000).

Por tanto, de los distintos elementos de éxito, la literatura académica identifica la **peatonalización** como una herramienta clave para un centro comercial abierto, porque facilita el tránsito de personas, incluso para aquellas con discapacidades o problemas de movilidad (Pendlebury, 1999; Baker et al, 2002; Gant, 2002; Meek y Hubler, 2006). Así mismo, la existencia de suficientes **espacios de aparcamiento** y la **accesibilidad en transporte público** son considerados atributos críticos de éxito, tanto para los centros comerciales abiertos como para los planificados, puesto que para el consumidor la utilización del vehículo privado es un elemento imprescindible en su comportamiento de

---

validez de los modelos de localización existentes en la literatura y, lo que es más importante, el conocimiento de los mismos por parte de los gerentes de los centros comerciales, a pesar de que éstos no los tienen en cuenta en la práctica.

compra, así como la presencia abundante de medios de transporte público (Nevin y Houston, 1980; Alzubaidi et al, 1997; Hogg et al, 2003). Mientras que un centro planificado presenta una excelente accesibilidad en vehículo privado como consecuencia de su proximidad a las principales rutas o carreteras, y por ofrecer a los compradores un gran número de plazas de aparcamiento –en su mayoría gratuitas-, un área comercial urbana se caracteriza por su fácil accesibilidad peatonal y en transporte público (Carter, 1995; Forsyth, 1997; cit. en Lopes, 2000). Por otra parte, la ausencia de suficientes espacios de aparcamiento se señala habitualmente como uno de los elementos que explica la falta de competitividad de los centros urbanos (Alzubaidi et al, 1997; Collis et al, 2000; Lopes, 2000; Molinillo, 2000).

En la tabla 3.4 se presenta una síntesis de las medidas descritas por la literatura a través de las que se manifiesta la *Accesibilidad* de los centros comerciales abiertos, identificando los principales autores comunes que se refieren a todas las propuestas y aquellos otros que recogen sólo algunas de ellas<sup>32</sup>.

Tabla 3.4. Accesibilidad de un centro urbano.

MEDIDAS ESPECÍFICAS	AUTORES / INVESTIGACIONES							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Ubicación en el centro de la ciudad	*	*						*
Existencia de suficientes espacios de aparcamiento	*	*	*	*	*	*	*	*
Peatonalización de las calles				*	*	*		
Facilidad de acceso en transporte público	*	*	*	*	*	*	*	
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES COMUNES:</b> Guy (1994b), Bromley y Thomas (eds., 1993 y 1995), Alzubaidi et al (1997), DoE (1996), Couch (1997 y 1998), Collis et al (2000), Lopes (2000); Thomas y Bromley (2002 y 2003)								
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES:</b> <b>A:</b> Schiller (1994) <b>B:</b> Warnaby y Davies (1997) <b>C:</b> Pal y Sanders (1997) <b>D:</b> A.T.C.M. (2000b) <b>E:</b> Baker et al (2002) <b>F:</b> Gant (2002) <b>G:</b> Gattersleben y Uzell (2003) <b>H:</b> Mitchell y Kirkup (2003)								

Fuente: Elaboración propia.

### **Atracciones (“Attractions”).**

Junto a la accesibilidad, la literatura sobre centros urbanos señala la presencia de atractivos comerciales, culturales o de ocio como manifestaciones de una mayor capacidad de atracción sobre el consumidor y como una segunda área crítica para el éxito de los centros comerciales abiertos –en línea con los resultados de los modelos de atracción,

relativos a la *mezcla comercial* y a los aspectos de *ocio, complementariedad y especialización de la oferta*-. Por tanto, la atracción se considera en el concepto de estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos por su contenido de naturaleza esencialmente multidimensional (DoE, 1996; A.T.C.M., 2000b; Lopes, 2000).

Así, en los modelos de atracción reformulados a partir de Huff (1964; cit. en De Juan, 1998), la superficie de venta se ha considerado tradicionalmente un determinante del mayor poder de atracción de un centro sobre otro, como medida que recoge el tamaño del centro comercial. No obstante, la dimensión por sí misma es importante en tanto que es un indicador del tipo y del **número de establecimientos integrantes** (Anderson, 1985; cit. en Frasquet, 1999). Es en este sentido en el que algunas investigaciones (Weisbrod et al, 1984; cit. en De Juan, 1998; Oppewal y Timmermans, 1997; Lopes, 2000) se refieren al *número de establecimientos* en vez de a la dimensión –léase superficie de venta- del centro comercial.

Sin embargo en la actualidad, a la superficie no se le concede tanta importancia puesto que, como señalan Carlson (1990; cit. en Frasquet, 1999; 1991), McGoldrick y Thompson (1992b) o Gómez (1994), muchos otros factores sirven para inhibir o estimular la visita hacia los destinos de compra. Así, se argumenta por estos autores que la evolución de los centros comerciales lleva asociada una menor dimensión de éstos, en especial de los planificados; y que el tamaño óptimo del centro de compras ha de estar relacionado directa y positivamente con el de su área de influencia.

En este sentido, la **variedad de establecimientos o de comercios** es reconocida como uno de los elementos fundamentales en la atracción de un destino de compras (Collis et al, 2000; Lopes, 2000; Thomas y Bromley, 2002 y 2003), caracterizándose las grandes áreas comerciales del centro de las ciudades por surtidos generalistas, que incluyen una gran cantidad de líneas de productos pero, al mismo tiempo, diversidad de servicios de todo tipo; en definitiva, *surtidos amplios* y muy *profundos*. Como sostiene Lopes (2000), actualmente en un centro urbano se puede encontrar una extensa variedad de actividades y servicios. Por tanto, la variedad de establecimientos y no sólo su número influyen en la selección de destino de compras, de modo que una atractiva mezcla comercial puede compensar desplazamientos más largos o dimensiones menores del centro de compras. Como tendencia general, Eppli y Benjamín (1994; cit. en Frasquet, 1999) afirman que en la medida en que la mezcla de comercios permita desplazamientos multipropósito, el

---

<sup>32</sup> En esta tabla se hace referencia exclusivamente a aquellos autores más relevantes, identificando las medidas específicas propuestas por cada uno de ellos en sus diversas investigaciones con la marca (\*). Una revisión más detallada puede realizarse consultando la bibliografía que aparece al final de esta tesis.

consumidor estará dispuesto a recorrer distancias más largas, lo que se explica en términos de los principios de aglomeración y complementariedad de la oferta establecidos por Nelson (1958) y que caracterizan las decisiones de ubicación de los comerciantes minoristas.

Puesto que la mezcla comercial resulta fundamental para la atracción de la clientela, al igual que ocurre en el caso de los centros planificados (Howard, 1992 y 1997; Kirkup y Rafiq, 1994a y b; Frassetto, 1999; Arentze et al, 2005), el objetivo de los responsables de la planificación de los centros urbanos debe ir encaminado a la consecución de una masa crítica de usos diversos a partir de la manipulación de la mezcla de comercios (DoE, 1994 y 1996; Lopes, 2000), entendiendo ésta, según Dawson (1983), como la relación entre los ocupantes del centro (medida por la proporción de superficie o número de locales ocupados por cada tipo de actividad). Tal y como indica Brown (1992b) para el caso de los centros planificados, el volumen y la dirección de los flujos peatonales se intenta manipular a través de la planificación de la mezcla de establecimientos, siendo el volumen función de la proporción de diferentes detallistas, y la dirección, de la ubicación de los mismos<sup>33</sup>.

En este sentido, la disponibilidad de suficientes espacios comerciales se convierte en un elemento determinante para atraer a nuevos inversores –como las cadenas sucursalistas, **tiendas de marcas conocidas y franquicias de prestigio**- a las áreas céntricas de las ciudades, aunque éstas se encuentran restringidas por la existencia de locales vacantes que normalmente no se corresponden con las necesidades de estos nuevos ocupantes. Como se comprueba tras la revisión de la literatura sobre centros comerciales, los gerentes y promotores de éstos pretenden integrar en la mezcla del conjunto a aquellos minoristas de prestigio que atraen un gran número de consumidores hacia la zona (García, 1997; Castresana, 1999; Molinillo, 2000).

Reconociendo la importancia de conseguir una posición diferenciada a medida que los centros comerciales entran en competencia (Dawson, 1983; McGoldrick y Thompson, 1992a y b; Kirkup y Rafiq, 1994a y b; Prendergast et al, 1996; Taieb, 1998), en la actualidad la ubicación, el tamaño y la amplitud del surtido no parecen ser los únicos elementos de éxito de los centros de compra, y se empiezan a considerar premisas adicionales en el diseño de la mezcla detallista además de la diversificación de la oferta; así, se busca la especialización en el surtido vinculada a la presencia de marcas comerciales conocidas y franquicias, que incorporan **surtidos de calidad en los establecimientos** (García Ferrer,

---

<sup>33</sup> En cuanto a la planificación de la mezcla comercial relacionada con la distribución espacial de los ocupantes del centro, cuyo objetivo es manipular el flujo de peatones para evitar zonas frías (Brown, 1992b; Guy, 1994), se han establecido en la



1999; Molinillo, 2002; Paddison, 2003). En última instancia, este fenómeno responde a las nuevas tendencias en los hábitos de compra y consumo de los consumidores, que muestran su preferencia por establecimientos que ofrecen calidad, especialmente en bienes de compra esporádica o de elección. No obstante, también reconoce la literatura la necesidad de reducir la participación de cadenas sucursalistas y franquiciadas y, al mismo tiempo, aumentar la de comerciantes minoristas de pequeña dimensión y de vocación local, tanto para centros comerciales planificados como no planificados (Brown, 1992b; Guy, 1994b; García, 1997; Medway et al, 2000), por su conocimiento del mercado geográfico de su área de influencia y su mayor vinculación emocional con la viabilidad económica de la zona (Warnaby y Davies, 1997; Frosberg, 1998; Forsberg et al, 1999; Whyatt, 2004).

Junto a estos argumentos, la literatura sobre distribución reconoce que uno de los recursos tangibles más importantes en el éxito de los centros comerciales está relacionado con la **presencia de locomotoras**, que generan la mayor parte del tráfico peatonal que atrae el centro de compras (Warnaby, 1998; Seiders y Tigert, 2000; Campayo, 2002; Thomas y Bromley, 2003; Runyan y Huddleston, 2006). Así lo demuestran investigaciones realizadas en contextos geográficos muy diferentes, que consideran explícitamente la contribución de un establecimiento de este tipo en la atracción de un centro comercial (Nevin y Houston, 1980; Wee, 1986; cit. en De Juan, 1998; McGoldrick y Thompson, 1992b; Thomas y Bromley, 2003) –como ya se ha visto en este mismo capítulo–.

La presencia de locomotoras en el centro de compras es importante en los centros comerciales planificados especialmente durante la fase de promoción, como reclamo para que otros detallistas entren a formar parte del proyecto en tanto que generan externalidades positivas de demanda (Prendergast et al, 1996; Frasquet, 1999; Thomas y Bromley, 2003). Por otra parte, en el caso de los centros no planificados, su importancia radica no sólo en su capacidad para atraer consumidores a la zona, sino en especial por los vínculos existentes entre distintos establecimientos compatibles entre sí, y entre aquellos otros que ofertan el mismo tipo de surtido, que se pueden considerar competidores<sup>34</sup> (Brown, 1992b; Thomas y Bromley, 2002 y 2003); y también por la mayor implicación de este tipo de comercio en los esquemas de financiación de centros comerciales abiertos (Medway et al, 1999 y 2000; Cruz, coord., 2002; Paddison, 2003; Peel, 2003).

---

literatura académica algunas directrices generales, cuya revisión para el caso de los centros comerciales planificados realiza *in extenso* Frasquet (1999).

<sup>34</sup> La “fuerza” de este tipo de vínculos entre diferentes locales comerciales, que ofertan el mismo o distinto tipo de productos, así como la importancia que manifiestan los comerciantes de distintas actividades, está condicionada en gran medida por la ubicación concreta de los establecimientos locomotora dentro del centro de compras. La mayor vitalidad y viabilidad de un centro urbano frente a otro radica precisamente en la proximidad física entre establecimientos comerciales, tal y como han

Al mismo tiempo, se encuentran en la literatura argumentos que subrayan que la importancia de las locomotoras será diferente dependiendo del tipo de centro comercial que se considere, de su superficie y de su ubicación (Brown, 1992b y 1994; Molinillo, 2000; Molinillo y Parra, 2001; Thomas y Bromley, 2003). La evolución del sector lleva a una mayor diversidad de estos establecimientos en los centros de compra planificados (Carlson, 1990; cit. en Frasset, 1999; 1991; Zorrilla y Hartmann, 1998; Cerdá, 2002), pero también en los que no lo son (Cruz, coord., 2002; Paddison, 2003; Cerdá, 2004). Así, se asiste en general a una pérdida de importancia de las locomotoras tradicionales (como los hipermercados y los grandes almacenes) en los centros planificados y, en los CCA, al predominio de medianas superficies especializadas –en los más céntricos y volcados hacia el equipamiento de la persona– o de supermercados, galerías de alimentación o mercados de abastos rehabilitados –en los periféricos o de barriada-.

En la misma línea anterior, relacionada con la importancia de los vínculos entre **establecimientos que ofertan productos que se complementan entre sí**, diversos autores sugieren que la presencia de negocios que ofrecen surtidos complementarios puede constituirse en un elemento de éxito, en tanto que en la actualidad gran parte del comportamiento de compra del consumidor es multipropósito; lo que es especialmente relevante en los centros comerciales abiertos, que de manera natural integran una gran diversidad de locales de todo tipo (Warnaby y Davies, 1997; O’Callaghan y O’Riordan, 2003; Whyatt, 2004). Este argumento es el que se encuentra detrás de la preferencia de los comerciantes por la ubicación en centros de compra, sean o no planificados, en tanto que reduce el riesgo de la inversión y la incertidumbre en el comportamiento de la demanda, en especial en los bienes de comparación (Applebaum, 1966; cit. en Brown, 1992a y b; Thomas y Bromley, 2003). En una línea de argumentación similar cabe incluir la **presencia en la zona comercial de entidades bancarias y financieras, agencias inmobiliarias, aseguradoras**, etc; en general, de negocios que también atraen un gran tráfico peatonal y que proporcionan servicios de proximidad o de conveniencia a los compradores, y cuyo efecto sinérgico es destacado por diversos autores (Schiller, 1994; Clarke et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997); en unos casos, vinculados a su proximidad física (Dawson, 1983; Casazza y Spink, 1985; cit. en Frasset, 1999; Wilcox y O’Callaghan, 2001), y en otros a su separación espacial y a su diseminación por toda la superficie del centro de compras (Brown, 1992b; Sim y Way, 1989; cit. en Frasset, 1999; Ravenscroft, 2000).

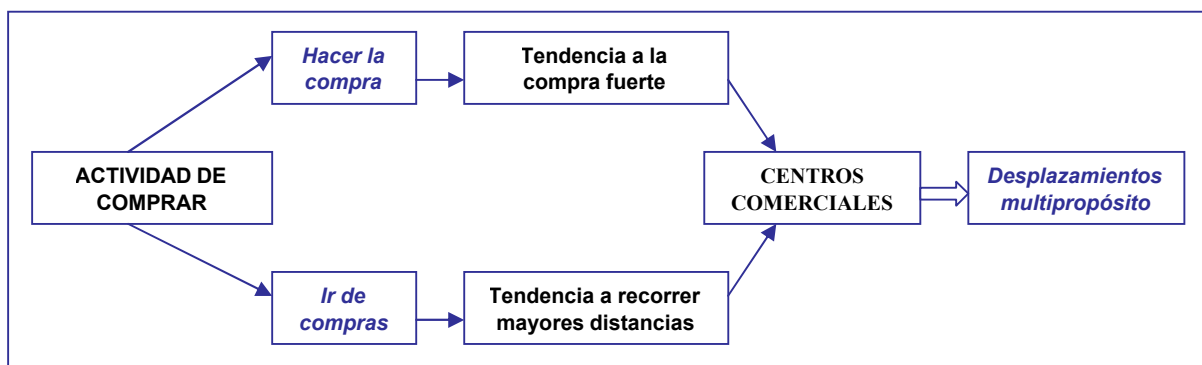
---

demostrado empíricamente investigaciones como las de Brown (1989a y b), Alzubaidi et al (1997), Ravenscroft (2000), Ravenscroft et al (2000), y Thomas y Bromley (2002 y 2003), entre otras.

Por otra parte, la **presencia en la zona de comercios que ofertan productos del mismo tipo** se vincula a la especialización en el surtido como elemento de diferenciación de la oferta, en un entorno cada vez más competitivo. Sin embargo, en el caso de los centros comerciales abiertos este aspecto se menciona, por un lado, como una opción estratégica para mejorar su viabilidad y resolver gran parte de sus problemas estructurales (Fernández Cuenca, 1991; Sáinz de Vicuña, 1996; García, 1997; Molinillo, 2000; Collis et al, 2000) –tal y como se ha expuesto en páginas anteriores-; por otro lado, como alternativa para garantizar la competitividad del pequeño comercio urbano (Sáinz de Vicuña, 1996 y 1999; Berrueto, 1999; Phillips y Swaffin-Smith, 2004).

En estrecha relación con los aspectos de la mezcla comercial y la complementariedad de la oferta, se alude a la necesidad de incorporar en la zona **establecimientos de ocio**. Se reconoce en la literatura la importancia de este tipo de actividades de entretenimiento como un recurso de éxito, tanto en las zonas tradicionales como en los centros planificados (Ravenscroft, 2000; Ravenscroft et al, 2000; Martín, 2003; Arentze et al, 2005), en tanto que influye en la prolongación de la estancia del consumidor en el centro de compras. Este aspecto incide de forma clara en la dimensión hedónica y social de la compra ya que, en la actualidad, ésta se realiza cada vez más durante el tiempo de ocio (Howard, 1992 y 1997; Kirkup y Rafiq, 1994a y b; Alzubaidi et al, 1997; Paddison, 2003), tanto las actividades menos frecuentes y basadas en el comportamiento de comparación del comprador –relacionadas con el “ir de compras”-, como aquellas más frecuentes, cotidianas o de conveniencia, como el “hacer la compra” (Sáinz de Vicuña, 1996; Fernández, 2003) –como se aprecia en la figura 3.12-. Y este aspecto es, si cabe, más importante aún en el caso de los centros comerciales abiertos, donde el carácter lúdico de su oferta de servicios es resaltado por diversos autores (Schiller, 1994; García, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Elizagárate, 2003).

Figura 3.12. Los modos de compra y los centros comerciales.



Fuente: Frasquet (2000).

Además de los argumentos mencionados, los aspectos relativos a la **existencia en la zona de bares y restaurantes**, como servicios complementarios que proporcionan apoyo a la actividad de compra realizada por el consumidor en el centro, han sido tratados por autores como Schiller (1994), Clarke et al (1997), Warnaby y Davies (1997) y Ravenscroft et al (2000). Se subraya que este tipo de actividades, aunque no sean determinantes de la capacidad de atracción del centro comercial, sí que facilitan el desarrollo de las actividades de compra por los efectos sinérgicos entre ocio y comercio que proporcionan (Howard, 1992; Guy, 1994b; Taieb, 1992; cit. en González, 1999).

Sin embargo, se argumenta asimismo la importancia de estas actividades en tanto que tienen capacidad de atracción de la clientela por sí mismas, como sugieren, entre otros, Dawson (1983), Brown (1989a y 1992b), Kirkup y Rafiq (1994a y b) y Dawson y Burt (1999), asociada a la dimensión lúdica y de interacción social de la compra (Alzubaidi et al, 1997; Rebollo, 2001). No obstante, la experiencia empírica disponible no ha contrastado completamente este supuesto, y diversos autores discuten la validez de la existencia de beneficios mutuos entre comercio y actividades particulares de ocio, relacionado en gran medida con la disposición espacial de este tipo de establecimientos dentro de la zona comercial (Ravenscroft, 2000; Ravenscroft et al, 2000).

Tabla 3.5. Atracciones de un centro urbano.

MEDIDAS ESPECÍFICAS	AUTORES / INVESTIGACIONES							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Existencia de <b>variedad de comercios</b> en la zona	*	*	*	*	*		*	*
Presencia de un elevado <b>número de establecimientos</b>	*		*	*	*		*	*
<b>Surtidos de calidad</b> en las tiendas		*	*	*	*	*		*
Tiendas de <b>marcas</b> conocidas y franquicias	*		*	*		*		
Establecimientos <b>“locomotora”</b>	*	*	*	*	*	*	*	*
Existencia de comercios de <b>oferta complementaria</b>		*	*		*	*	*	*
Establecimientos de <b>ocio</b> (cines, teatros...)	*							
Existencia en la zona de <b>bares y restaurantes</b>	*				*	*		
Presencia de <b>inmobiliarias, seguros, bancos...</b>	*			*			*	
<b>Existencia en la zona de</b> comercios del mismo tipo	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES COMUNES:</b> Bromley y Thomas (eds., 1993 y 1995), Guy (1994b), DoE (1996), Warnaby y Davies (1997), A.T.C.M. (2000b), Collis et al (2000), Lopes (2000), Runyan y Huddleston (2006)								
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES:</b> <b>A:</b> Schiller (1994) <b>B:</b> Alzubaidi et al (1997) <b>C:</b> Piacentini et al (2001) <b>D:</b> Wilcox y O’Callaghan (2001) <b>E:</b> Guy y Duckett (2003) <b>F:</b> Jones et al (2003) <b>G:</b> Mitchell y Kirkup (2003) <b>H:</b> Thomas y Bromley (2002 y 2003)								

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma que se ha descrito en el apartado anterior relativo a la accesibilidad de un centro urbano, en la tabla 3.5 se presenta una síntesis de las medidas

recogidas por la literatura a través de las que se manifiestan las *Atracciones* de los centros comerciales abiertos, identificando entre aquellos autores comunes que se refieren a todas las propuestas y los que recogen sólo algunas de ellas<sup>35</sup>.

### **Amenidades (“Amenities”).**

La tercera de las áreas de referencia de la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos se refiere a la existencia de amenidades y servicios apropiados que aseguran un entorno agradable de compras (DoE, 1994 y 1996; A.T.C.M., 2000a y b; Lopes, 2000), y que definen esta dimensión como “*el conjunto de valores añadidos a la estricta oferta comercial y patrimonial que tienen los núcleos centrales de las ciudades tradicionales*” (D.G.C.I., 1998a y b).

Por tanto, en la literatura especializada en centros urbanos las *Amenidades* se configuran por su naturaleza multidimensional, cuyos componentes principales incluyen aquellos elementos que comprenden el diseño y soporte físico del entorno, como el mobiliario urbano que protege de las inclemencias del tiempo (Warnaby y Davies, 1997; Lopes, 2000; Corley et al, 2001), los aspectos ambientales que coordinan las políticas públicas de seguridad ciudadana y protección civil (D.G.C.I., 1998a y b; Molinillo, 2000; Evans, 2005); y aquellos otros servicios comunes que pueden interesar y/o atraer a los clientes (D.G.C.I., 1998a y b; Collis et al, 2000; Bennett y Koudelova, 2001).

De este modo, la revisión de los estudios teóricos y empíricos relacionados con las amenidades señalan la importancia que tiene el *ambiente general del entorno de compras* en la vitalidad y viabilidad de las áreas urbanas y que, en definitiva, configuran los componentes de la imagen general frente a los consumidores y visitantes del centro de las ciudades. Así, la ***existencia de edificios atractivos en la zona*** se destaca por diversos autores por su capacidad para atraer clientes y por su potencial de diferenciación de la oferta comercial del centro urbano frente a otros destinos competidores (Brown, 1992b; Alzubaidi et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Jackson y Watkins, 2005).

La importancia de estos elementos en la arquitectura externa del centro comercial planificado se menciona por diversos autores (Guy, 1994b; Frasset, 1999; Mitchell y Kirkup, 2003; Guy y Duckett, 2003) en tanto que un objetivo primordial de los promotores del

---

<sup>35</sup> Igual que se ha mencionado en la dimensión anterior, en esta tabla se hace referencia exclusivamente a aquellos autores más relevantes, identificando las medidas específicas propuestas por cada uno de ellos en sus diversas investigaciones con la marca (\*). Una revisión más detallada puede consultarse en la bibliografía que aparece en esta tesis doctoral.

centro es que éste sea visible desde la lejanía, imponiendo presencia y autoridad –junto con el de no producir intrusión visual en el entorno-. Su importancia es mayor, si cabe, en los centros urbanos, donde a la relevancia económica y social del entorno se unen su dimensión cultural (Houze, 1999; Coca-Stefaniak et al, 2005a; Prior y Grossbart, 2005) y, especialmente, el carácter simbólico de la ciudad como síntesis de los valores colectivos de la comunidad (Brown, 1992b; Iriso, 1992; Schiller, 1994; Warnaby y Davies, 1997; López de Lucio y Parrilla, 1998).

Este elemento se complementa, asimismo, con **la existencia de un mobiliario urbano adaptado al entorno de la zona**, como componente visible que configura la arquitectura interior del centro comercial abierto y que permite expresar su personalidad (Guy, 1994b; Bennett y Koudelova, 2001; Cameron, 2003).

Así, los aspectos relativos a la arquitectura y diseño de los centros de compra han sido tratados en profundidad en la literatura académica, como argumenta Frassetto (1999) para el caso de los centros planificados y DoE (1996), Warnaby y Davies (1997) y Lopes (2000), para las zonas urbanas. Frente a la importancia del diseño que señalan los promotores de centros planificados como elemento de diferenciación (Kirkup y Rafiq, 1998; cit. en Frassetto, 1999), se menciona asimismo la facilidad de la imitación de la estética interior del centro (McGoldrick y Thompson, 1992a y b), algo que es menos patente en los centros comerciales abiertos, donde el diseño exterior e interior de las calles forman un todo unitario. La presencia de asientos o bancos públicos, lugares de descanso, papeleras, farolas, etc, proporcionan una imagen externa común identificadora de la zona y destacan por dos motivos, fundamentalmente (Schiller, 1994; Whyatt, 2004):

- ✓ por su dimensión funcional, al facilitar la conveniencia en las compras.
- ✓ Porque, a partir de ellos y junto a su carácter estético, el visitante del centro urbano, peatón o consumidor infiere la calidad y el servicio esperado.

En esta misma línea, la importancia del ambiente en el interior de los establecimientos, que analiza las respuestas de compra de los consumidores ante los estímulos en la tienda, constituye una línea de investigación con evidentes contribuciones en los últimos años (Downs y Haynes, 1984; Gorospe, 2000; Moye y Kincade, 2002).

Por otra parte, la literatura especializada en centros urbanos menciona a la vigilancia del entorno urbanístico y comercial como un aspecto que facilita el tránsito peatonal en la

zona (Jones et al, 1997; Woolley et al, 1999; Chatterton y Hollands, 2002; Roberts, 2006). Así, resulta fundamental para el consumidor y visitante del centro de la ciudad que la **zona sea segura, con poca delincuencia**, lo que favorece también el aumento de las rentas de alquiler pagadas por los comerciantes y disminuye la proporción de locales vacantes en las calles de las ciudades. Como sostiene Lopes (2000), un entorno caracterizado por la existencia de prostitución, focos de marginación social y poca presencia policial contribuye a una baja percepción de seguridad que se transmite a los visitantes de la zona, y en última instancia se traduce en una menor afluencia de público, como se ha comprobado empíricamente (Brown, 1989a; Bromley et al, 2000; Lopes, 2000). La adopción de medidas concretas que repercuten en una mayor seguridad del entorno inmediato del área, como la presencia de la policía en las calles y la instalación de cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV), tiene efectos positivos sobre la afluencia de público, como demuestra la literatura (Jones et al, 1997; Oc et al. 1997; Oc y Tiesdell, 1998).

Junto a la vigilancia de la zona, destaca la importancia de la **señalización adecuada** del entorno, aspecto éste que algunos autores vinculan a la accesibilidad (D.G.C.I., 1998a y b; Frasquet, 1999). En el caso de los centros comerciales abiertos una buena señalización es, si cabe, más importante que en el de los centros planificados, puesto que un objetivo importante para los gerentes de los centros urbanos consiste en que la zona sea fácilmente visible e identificable por la población en general, en tanto que en ocasiones el CCA se encuentra disperso en el interior de la trama urbana (D.G.C.I., 1998b; Sánchez del Río, 1999; Molinillo, 2002). Así, la visibilidad es un elemento mencionado constantemente en la literatura sobre centros comerciales (Brown, 1992b; Guy, 1994b; Alzubaidi et al, 1997) en tanto que, desde el punto de vista del consumidor, refuerza la consideración del establecimiento o centro de compras dentro de su “conjunto evocado” (Spiggle y Sewall, 1987; Medina, 1997; Baker et al, 2002). Una buena señalización proporciona a los comerciantes una imagen exterior uniforme del centro comercial en su conjunto, que se superpone a la imagen individual de los negocios, a través de la identificación de los comercios con un mismo logotipo y colores corporativos y la homogeneización de los rótulos de los locales.

Además de lo anterior, se reconoce en la literatura la importancia de **frecuentes promociones de venta en los establecimientos** para estimular la visita, aumentar el gasto realizado y comunicar una determinada posición competitiva (Oppewal y Timmermans, 1997; Kirkup y Rafiq, 1998; cit. en Frasquet, 1999; Baron et al, 2001). Especialmente en el caso de las grandes superficies y centros comerciales planificados, el objetivo de establecer notoriedad y conocimiento de marca va perdiendo importancia poco a poco, frente a la

necesidad de aumentar la repetición de visitas (Howard, 1997; Fam y Merrilees, 1998; Dennis et al, 2002b), por lo que incorporan en sus ofertas promocionales “productos gancho”. Sin embargo, en el caso de las zonas minoristas urbanas, la adopción de políticas conjuntas de promociones de ventas en los establecimientos resulta difícil, porque depende de la cohesión de la asociación de comerciantes para ser efectiva y los índices de asociacionismo zonales son, por lo general, muy reducidos (Fernández, 1998; cit. en Molinillo, 2000; Charterina y Zorrilla, 2004).

También relacionado con el ambiente general del entorno de compras, se menciona la presencia de **exhibiciones en las calles** (animaciones, pasacalles, etc) como elementos de éxito, tanto de los centros planificados como de las zonas comerciales urbanas (Gómez, 1994; Lloret, 1993; cit. en Frasset, 1999; Corley et al, 2001). Así, se explica por diversos autores porque las animaciones de calle proporcionan el valor añadido a las compras que el consumidor encuentra en un establecimiento o centro de compras, asociado a su carácter lúdico (Warnaby y Davies, 1997; Frasset, 1999; Molinillo, 2002).

Sin embargo, en la literatura se encuentran autores que discuten las afirmaciones anteriores (Forsberg et al, 1999; Stubbs et al, 2002), argumentando que la presencia de animación en las calles aumenta el tráfico peatonal pero no necesariamente se traduce en un mayor volumen de ventas por parte de los establecimientos de la zona.

Por último, resulta necesario mencionar la importancia que se concede a la **prestación en la zona de servicios comunes para el consumidor**. La literatura existente, tanto la que se refiere a los centros comerciales en general como la específica de áreas urbanas, insiste en resaltar que la provisión de servicios diversos de confort y de apoyo a las compras –como la existencia de guarderías, autobuses gratuitos, zonas y áreas de descanso, servicio de reparto a domicilio, centro de atención al cliente, aseos públicos...- constituye un rasgo característico de los centros más exitosos (Warnaby y Davies, 1997; Jones y Pal, 1998; Baron et al, 2001).

Sin embargo, este conjunto de elementos que pretende facilitar el acto de compra comprende *“un catálogo de servicios totalmente abierto”* (D.G.C.I., 1998a y b), y en el que suele diferenciarse entre:

- Por un lado, aquellos más básicos, o servicios mínimos de confort y apoyo a las compras que funcionalmente aumentan la conveniencia, la comodidad y el disfrute de éstas –como se ha visto antes en la importancia del mobiliario urbano-



, que el consumidor o visitante espera encontrar de forma habitual en el entorno y que por sí solos no motivan la visita –como aseos públicos, aparcamientos, limpieza en las calles y los establecimientos, cajeros automáticos o incluso un nivel mínimo de facilidades de restauración –de modo que se valora negativamente su ausencia (Warnaby y Davies, 1997; Lopes, 2000; Lehw et al, 2002)-.

- Por otro lado, aquellos otros servicios motivadores de la visita al establecimiento, a partir de los cuales el consumidor o visitante infiere la calidad del servicio del entorno de compras y que algunos autores consideran elementos de atracción más que de amenidades del centro comercial (Warnaby y Davies, 1997; Lopes, 2000; Léo y Philippe, 2003). Se incluye aquí la existencia de guarderías, autobuses gratuitos y puntos de información y atención al cliente, buzones de reclamaciones, etc; en definitiva, los que adquieren más importancia con el aumento de la competencia y que permite diferenciar no sólo entre los centros competidores existentes, sino también con los potenciales<sup>36</sup>.

No obstante, la importancia de estos diferentes tipos de servicios desde el punto de vista del comprador dependerá, en última instancia, de aspectos como el motivo de la visita del cliente a la zona o de su valoración del tiempo, que serán distintos para cada consumidor individual; y también, para un mismo individuo, del tipo de viaje de compra que realiza éste al entorno de compras (Clarke et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Léo y Philippe, 2003).

Tal y como se ha descrito en los dos apartados anteriores, en la tabla 3.6 se presenta una síntesis de las medidas específicas recogidas por la literatura a través de las que se manifiestan las *Amenidades* de los centros urbanos, diferenciando entre aquellos autores comunes que se refieren a todas las propuestas y quienes recogen sólo algunas de ellas<sup>37</sup>. Una revisión más detallada puede efectuarse consultando la bibliografía que se incluye al final de esta tesis doctoral.

---

<sup>36</sup> La identificación de distintas dimensiones en la definición de un producto –producto básico, esperado, aumentado y potencial- es habitual en los textos de marketing (Kotler, 2006). Su adaptación al contexto de los centros urbanos, propuesta por Warnaby y Davies (1997), viene recogida en la literatura por diversos autores (Warnaby, 1998; Stubbs et al, 2002; Elizagárate, 2003; Thomas y Bromley, 2003), y permite definir dónde se produce la competencia real y potencial entre zonas. La presencia de estos servicios en unos establecimientos y su ausencia en otros se convierte en un valor añadido para el consumidor y en un elemento de diferenciación entre centros competidores.

<sup>37</sup> De la misma forma que se ha mencionado en las dos dimensiones anteriores, en esta tabla se citan aquellos autores más relevantes, distinguiendo las medidas específicas propuestas por cada uno de ellos en sus diversas investigaciones con la marca (\*).

Tabla 3.6. Amenidades de un centro urbano.

MEDIDAS ESPECÍFICAS	AUTORES / INVESTIGACIONES							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Edificios atractivos en la zona	*	*	*	*		*		
Frecuentes <b>promociones de ventas</b>					*			*
<b>Exhibiciones</b> en las calles (pasacalles, atracciones para los niños...)	*	*	*			*	*	*
<b>Mobiliario</b> urbano adaptado al entorno	*	*	*	*		*	*	
<b>Zona segura</b> , con poca delincuencia	*	*	*	*		*	*	
<b>Servicios comunes</b> al consumidor (reparto a domicilio, guardería, autobús gratuito...)	*	*	*	*	*	*	*	*
Señalización <b>adecuada de la zona comercial</b>	*	*	*	*		*	*	*
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES COMUNES:</b> Guy (1994b), Lopes (2000), Léo y Philippe (2003)								
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES:</b> <b>A:</b> Schiller (1994) <b>B:</b> DoE (1994 y 1996) <b>C:</b> Warnaby y Davies (1997) <b>D:</b> Couch (1997 y 1998) <b>E:</b> Worthington (1998) <b>F:</b> A.T.C.M. (2000b) <b>G:</b> Collis et al (2000) <b>H:</b> Stubbs et al (2002)								

Fuente: Elaboración propia.

### **Acción ("action").**

La última de las propuestas de actuación recogidas en la literatura se refiere al conjunto de recursos intangibles y capacidades de gestión y de marketing en los CCA (Warnaby, 1998; A.T.C.M., 2000a y b; Molinillo, 2000; Whyatt, 2004), por lo que presenta una naturaleza multidimensional, mucho más amplia de lo que se entiende habitualmente como gestión de centros urbanos (*Town Centre Management*). La razón última de esta concepción reside en que, como sostienen Bueno (1995) y Fernández y Suárez (1996; cit. en Frasset, 1999), las líneas divisorias entre los recursos intangibles, las capacidades y las habilidades son confusas, y se pone de manifiesto al revisar la literatura. Se señala, pues, el mayor potencial de los recursos intangibles frente a los tangibles para la consecución de ventajas competitivas sostenibles, vinculado al concepto de capacidad, que es más complejo y se refiere a lo que hace la empresa, a la forma en la que despliega sus recursos (Bueno, 1995).

Así, existe un consenso amplio respecto a la necesidad de una gestión unitaria de los diferentes procesos y dinámicas que acontecen en los centros comerciales urbanos, como elemento imprescindible *"para la mejora de los resultados de las respectivas unidades de negocio que operan en su entramado"* (D.G.C.I., 1998a y b).

Esta necesidad se estructura a partir de la carencia de instituciones adecuadas, que se considera como un problema a resolver por la mayor parte de los agentes que intervienen

en la gestión de los centros urbanos. De ahí que se considere la profesionalización del equipo gestor el primer objetivo por alcanzar en la constitución de un centro comercial abierto.

De los distintos instrumentos con que se cuenta para la gestión de un centro de compras, la **profesionalización de la gerencia de la zona** se aprecia como el más importante en el éxito de la misma, y esto se justifica:

- por la creciente competencia entre establecimientos y, especialmente, entre centros planificados, o entre éstos y las zonas comerciales tradicionales de las ciudades (Castresana, 1997; Collis et al, 2000; Jones et al, 2003).
- Porque los elementos visibles y más operativos de los centros comerciales abiertos, como la accesibilidad o aquellos que determinan la atracción o ciertas amenidades del centro de compras, ya no son suficientes para asegurar el éxito de las zonas urbanas sobre los centros planificados (Warnaby et al, 1998; Péron, 2001; Milckell y Kirkup, 2003).
- Porque la literatura sobre *Town Centre Management* señala, de forma unánime y al igual que ocurre en los centros planificados, la necesidad de desarrollar capacidades de gestión que proporcionen una imagen unitaria a la zona, que ofrezcan actividades de animación y de comunicación conjuntas y que, además, incorporen una planificación estratégica y una gestión operativa necesaria para la buena marcha del centro en su conjunto (Van den Berg y Braun, 1999; Ball et al, 2003; Paddison, 2003).

Dada la gran cantidad de agentes que intervienen en un esquema de gestión de un CCA (Warnaby, 1998; D.G.C.I., 1998a y b; Cerdá, 2004), se considera necesario que las zonas comerciales tradicionales de las ciudades dispongan de un gerente relativamente independiente y autónomo (Guy, 1994b; Forsberg et al, 1999; Medway et al, 2000). Así, la forma jurídica u organizativa concreta que adopte el modelo de gerencia del centro variará dependiendo de quiénes sean los agentes participantes, cuáles sean sus objetivos, qué actores controlen el proceso o quién lo financie (Pal y Sanders, 1997; D.G.C.I., 1998a y b; Warnaby, 1998; Peel, 2003).

En estrecha relación con la profesionalización de la gestión se encuentra la **dedicación exclusiva de la gerencia de la zona**. Así, y hasta ahora, se han ensayado

diferentes formas jurídicas y esquemas organizativos sobre centros comerciales abiertos (Warnaby, 1998; D.G.C.I., 1998a y b; Molinillo, 2000), que van desde los más simples y con dedicación parcial, que proponen la participación de comerciantes que comparten sus actividades empresariales con el desempeño de las gerenciales, hasta aquellos con dedicación exclusiva y más sofisticados –que defienden la presencia de sociedades privadas especializadas en la gestión de los centros (D.G.C.I., 1998a y b; Sánchez del Río, 1999; Molinillo, 2002)-.

En la literatura sobre centros urbanos no abundan los estudios empíricos que de manera explícita analicen la importancia de la dedicación exclusiva de la gerencia de la zona; sin embargo, existe soporte teórico en autores como Warnaby (1998), Warnaby et al (1998) y Whyatt (2004). Por otro lado, frente al argumento que sostiene que la dedicación parcial –bien a través de la contratación de un gerente externo, bien por medio de un comerciante que ejerce además de gerente- “roba tiempo” al responsable de la organización de su actividad principal, se defiende que ésta favorece la difusión de una orientación de marketing entre los partícipes y el personal de la organización, que hace innecesaria la existencia de un departamento de marketing<sup>38</sup> –lo que suele ocurrir en los centros comerciales abiertos-.

La importancia del personal que participa en un centro comercial abierto no radica tan sólo en la actividad estratégica de la gerencia, como subrayan diversos autores (Warnaby y Davies, 1997; Warnaby, 1998; Ravenscroft, 2000), quienes distinguen cuatro aspectos claves en la gestión del personal del centro comercial abierto: 1) aquel de carácter más *auxiliar*, que cubre la limpieza de las calles, las mejoras en el entorno y la provisión de aparcamientos; 2) el relacionado con la *planificación y gestión del desarrollo del centro*, referido más arriba; 3) la *función de marketing*, que cubre elementos claves como la promoción y la publicidad; y 4) la *función propiamente empresarial*, que trata de atraer nuevos inversores y ocupantes del espacio público, apuntalando el desarrollo económico global de la ciudad en su conjunto (Warnaby y Davies, 1997; Whyatt, 2004; Hernandez y Jones, 2005; Jackson y Watkins, 2005). Este conjunto de actuaciones diversas puede variar dependiendo del tipo de dedicación, exclusiva o a tiempo parcial, de la gerencia del centro. Así, de los diferentes tipos de personal que puede haber en una zona, destacan en especial: el de atención al consumidor (servicios de información, telefonistas, gestores...), el auxiliar u

---

<sup>38</sup> Como afirma Whyatt (2004), cuyos argumentos se toman como referencia en esta parte de la exposición, la teoría de Gummesson (1991) de la orientación al marketing de las organizaciones sugiere que la presencia de un departamento de marketing es probable que se reduzca a favor de gerencias a tiempo parcial, para lo que resulta fundamental la participación de los diferentes *stakeholders* en el modelo de centro comercial abierto y, sobre todo, la adopción de una filosofía de orientación al mercado compartida entre todos los participantes de la organización.

operativo (limpieza y mantenimiento), el de seguridad y el de los establecimientos integrantes –éstos últimos, sobre los que recaerá el peso del desarrollo de las actividades de marketing del centro-. Entre estos grupos, los servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad, prestados usualmente por personas ajenas al centro, son los de más difícil control, ya que en los centros comerciales abiertos suelen ser desarrollados por empleados contratados por el Ayuntamiento.

Junto a los aspectos relatados, las *capacidades* relacionadas con la *orientación al mercado*, que se fundamentan en el ***interés por la satisfacción del consumidor y en su fidelidad***, se mencionan habitualmente como elementos clave de éxito (Kohli y Jaworski, 1990; cit. en Munuera y Rodríguez, 2002; Narver y Slater, 1990; Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995; cit. en Frasset, 1999). Según Narver y Slater (1990), la *orientación al mercado* se fundamenta en la conjunción de la *orientación al consumidor*, a la *competencia* y la *coordinación interfuncional*, considerando al mismo tiempo los *criterios* del enfoque a largo plazo y la rentabilidad.

Así, a medida que aumenta la competencia en el ámbito de la distribución comercial, se reconoce la necesidad de adoptar un enfoque más estratégico que táctico en la gestión de las organizaciones, tanto del centro planificado como del urbano, de modo que el marketing y la orientación al mercado se convierten en elementos fundamentales para mejorar la vitalidad y viabilidad de los entornos comerciales (Warnaby, 1998; Stubbs et al, 2002; Rodríguez Díaz, 2004). Además, el constituir una ventaja competitiva en el CCA exige aportar un valor superior al cliente que no es posible si no se adopta una orientación al mercado (Howard, 1992; Paddison, 2003; Peel, 2003), y en la que resulta fundamental la existencia de instrumentos como vales-descuento o tarjetas que favorecen la fidelización del consumidor (Worthington, 1998; Hallsworth y Worthington, 2000).

Sin embargo, la investigación realizada por Stubbs et al (2002) muestra que el marketing y la filosofía de orientación al mercado no se entienden o no están implantados en los centros urbanos o mejor, que resultan difíciles de implantar en los mismos. Ello se debe, en parte, a la inexistencia de un departamento de marketing en el equipo de gestión del centro comercial abierto, a la dedicación a tiempo parcial para la realización de actividades puntuales de promoción, y a la carencia de formación y experiencia específica por parte del gerente del centro urbano; junto a la débil predisposición a implantar estas técnicas, y a la percepción del minorista y su confianza sobre la gerencia o asociación de comerciantes.

Así, el hecho de que la orientación al mercado fuera desarrollada en un principio para las organizaciones que tienen afán de lucro significa que este concepto no refleja adecuadamente y con todo detalle aquellas cuestiones relativas al marketing de los centros comerciales abiertos (Bennett y Koudelova, 2001; Stubbs et al, 2002; Whyatt, 2004). La gerencia de los centros urbanos opera en el *interfaz* entre los sectores público y privado (Warnaby, 1998; Warnaby et al, 1998; Hogg et al, 2003 y 2004), y resulta necesario conseguir el consenso y la colaboración de los diferentes participantes que operan en un CCA, públicos y privados, con intereses contrapuestos o por lo menos de naturaleza distinta –pública en unos casos: esto es, propia de organizaciones sin ánimo de lucro; privada en los otros, y que persiguen la maximización de sus beneficios-. El hecho de que las actividades de la gerencia del centro urbano puedan ser parte de un conjunto más amplio de iniciativas de regeneración local puede tener resonancia en la literatura de marketing de ciudades o de lugares (Peel, 2003). Aquí, la propia naturaleza amorfa del producto “centro comercial abierto” es subrayada por diversos autores de esta área (Forsbeg et al, 1999; Paddison, 2003), y la cuestión de lo que constituye un CCA resulta esencial para determinar qué agentes intervienen en esta forma de organización y en qué actividades han de participar; ya que los contrastes entre ambos tipos de actores son evidentes –en términos de objetivos, estrategias, métodos de trabajo, sistemas de contabilidad y formas de medir el éxito y la eficiencia del modelo organizativo (Pal y Sanders, 1997; Stubbs et al, 2002; Peel, 2003; Hogg et al, 2003 y 2004)-.

En definitiva, estos aspectos dificultan la aplicación de los conceptos de marketing en el contexto de los centros urbanos, aunque hay un grado importante de consenso en la literatura en que, con modificaciones, tales principios pueden ser aplicados a los lugares y, por extensión, a las áreas comerciales (Warnaby, 1998; Begg, 1999; Ball et al, 2003).

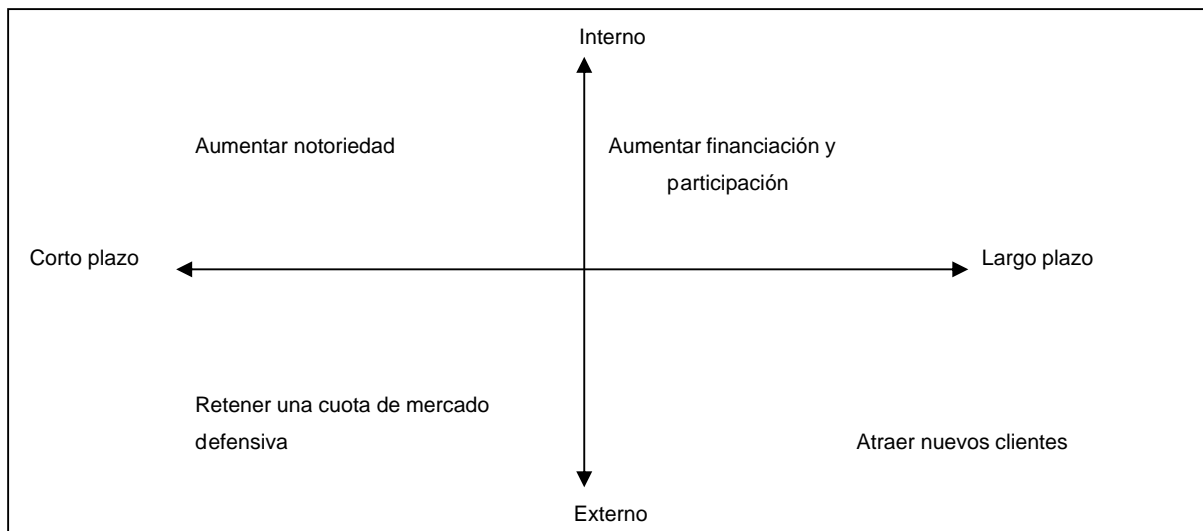
Por otro lado, las *capacidades de marketing y las actividades promocionales* de los centros urbanos se consideran básicas por la literatura especializada, como estrategia de revitalización de las áreas comerciales y con el objetivo de atraer visitantes, residentes y compradores al centro de las ciudades (Warnaby et al, 1998; A.T.C.M., 2000b; Stubbs et al, 2002).

Así, se menciona la importancia de realizar **frecuentes campañas publicitarias** como un recurso clave a lo largo de toda la vida del centro comercial, tanto abierto como planificado, sobre todo si estas actividades se realizan de forma continua en el tiempo por la gerencia y en colaboración con los comerciantes (D.G.C.I., 1998a y b; Sánchez del Río, 1999), ya que la eficacia de las acciones de comunicación dependerá en gran medida de la

cohesión y cooperación entre los minoristas del centro (Howard, 1997; Warnaby et al, 1998; Forsberg et al, 1999).

Para Stubbs et al (2002), los objetivos de la comunicación en el centro urbano pueden ser clasificados de acuerdo con dos criterios: por un lado, según sea la orientación interna (dirigida al conjunto de actores que participan en la organización, especialmente los comerciantes) o externa (encaminada hacia los agentes que actúan como visitantes, residentes o clientes del producto “centro comercial abierto”); por otro, según se considere el enfoque a corto o a largo plazo, como se muestra en la figura 3.13.

Figura 3.13. Esquema de clasificación de los objetivos de comunicación en un centro urbano, según los criterios de enfoque y orientación.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Stubbs et al (2002).

Así, en un primer momento, los objetivos de la comunicación en el centro comercial abierto se basan en estimular la repetición de visitas, aumentar el gasto realizado y comunicar una determinada posición competitiva, tanto a los consumidores como entre los propios comerciantes. Con el paso del tiempo y la asunción de un enfoque más a largo plazo, la pretensión de aumentar la notoriedad ha de perder peso frente a la de atraer nuevas visitas, principal reclamo que se ofrece por la gerencia a los minoristas con el fin de elevar el índice de asociacionismo y aumentar la financiación de la organización.

En este sentido, la **realización de campañas de promoción y de comunicación comercial en los medios** con carácter periódico (prensa, radio y televisión local, etc) se convierte en un elemento clave de éxito, porque estas actividades son instrumentales en la comunicación a consumidores y visitantes del CCA, y estimulan y mantienen la preferencia del comprador por estos destinos de compra, frente a otros centros competidores.

Como se ha mencionado más arriba, autores como Bennett y Koudelova (2001), Stubbs et al (2002), Hogg et al (2003 y 2004) o Whyatt (2004) manifiestan la necesidad de introducir habilidades y capacidades de marketing en el equipo de gestión del centro comercial abierto y en el conjunto de actores que participan en este esquema, con el fin de que la filosofía de marketing se disemine por toda la organización. Sin embargo, Bennett y Koudelova (2001) y Whyatt (2004) llaman la atención sobre el énfasis excesivo en estas actuaciones ya que, según estos autores, lo que los gerentes de los centros urbanos consideran como “marketing” son, en realidad, simplemente actividades promocionales, por lo que concluyen subrayando la necesidad de un enfoque más estratégico con el fin de alcanzar los resultados deseados.

Por tanto, la realización de **actividades de relaciones públicas con organismos diversos (Ayuntamiento, otros organismos públicos y privados...)** juega un papel fundamental en la regeneración de los CCA. La gran competencia existente en el mercado exige la adopción de un enfoque de colaboración para asegurar el éxito de unos centros urbanos sobre otros (D.G.C.I., 1998b; Warnaby et al, 1998; Forsberg et al, 1999). Este aspecto se ve influido, además, por la ausencia de un departamento de marketing en el centro comercial abierto, y porque las actividades promocionales se realizan habitualmente de forma esporádica. Así, se sostiene en la literatura especializada que el gerente urbano ha de ser un administrador de recursos pero, al mismo tiempo, “un gestor activo de políticas” (D.G.C.I., 1998a y b), con una proyección mucho más extrovertida y relacional y que consiga implicar al conjunto de actores de la zona, con objetivos e intereses muy diversos (A.T.C.M., 2000a y b; Peel, 2003; Whyatt, 2004).

Por tanto, puesto que la verdadera razón de ser de los esquemas de gerencia de centros urbanos consiste en incrementar el gasto del consumidor en el área y atraer clientes e inversores, el gerente urbano necesita mantener buenas relaciones con las autoridades públicas, especialmente las locales, responsables en gran parte de la financiación de estos modelos organizativos y de la prestación de servicios fundamentales para mantener atractiva la zona (aseos públicos, aparcamientos, limpieza y mantenimiento de las calles, animación y exhibiciones diversas, etc).

Lo mismo cabe decir del resto de participantes en la organización que comprende el centro comercial abierto, tanto públicos como privados. Dadas las presiones competitivas, la necesidad de fundamentar la vitalidad y viabilidad del centro urbano se establece sobre la base de una ventaja competitiva sostenible que depende de la oferta total que proporciona



el centro, edificada sobre alianzas estratégicas “*con una red de participantes capaces de satisfacer el conjunto de necesidades de los consumidores*” (Whyatt, 2004).

Junto a lo anterior, las capacidades del centro comercial abierto están muy relacionadas con la *eficiencia en la gestión*, y se refieren a la forma en que se combinan y gestionan los recursos. Por lo tanto, en relación a éstos, son menos visibles, más idiosincrásicas y difíciles de imitar (Bueno, 1995; Munuera y Rodríguez, 2002; Navas y Huerta, 2005).

En esta línea, destaca la importancia concedida por la literatura especializada a la existencia de una ***colaboración activa entre gerente y comerciantes***, subrayada de manera explícita como una competencia nuclear en el éxito de los centros comerciales planificados (Gómez, 1994; Prendergast et al, 1996; Howard, 1997), puesto que éste depende en gran medida del éxito de las organizaciones detallistas que lo integran y sólo así se pueden explotar de forma óptima las sinergias entre minoristas (Carlson, 1990; cit. en Frasset, 1999 y 2000; 1991; Sim y Way, 1989; cit. en Frasset, 1999; Fraser y Zarcada-Fraser, 2000). Lo mismo cabe decir en el caso de los CCA, ya que la literatura sobre centros urbanos pone de manifiesto que la relación de éstos con sus clientes y proveedores constituye uno de sus activos más valiosos (Warnaby y Davies, 1997; Medway et al, 2000; Whyatt, 2004; Williams, 2006), y en la que cabe la posibilidad de participar en la composición comercial del conjunto.

Se observa que solamente cuando se da una asociación de comerciantes sólida, que agrupa a la mayor parte de los detallistas del centro, y una cooperación del gerente con ésta, se realizan actividades de comunicación originales, eficaces y con continuidad. En este sentido, autores como Howard (1997) y Stubbs et al (2002) subrayan la importancia que tiene para el desarrollo de un centro comercial abierto exitoso la existencia de unas buenas relaciones entre la gerencia y los minoristas, que permita llevar a cabo una colaboración efectiva para realizar de manera eficiente las actuaciones de marketing propias del centro. Sin embargo, la dificultad de conseguir la implicación de los detallistas en el esquema organizativo del CCA es algo común (Medway et al, 1999 y 2000; Stubbs et al, 2002), lo que se pone de manifiesto con el reducido número de comerciantes que colaboran o están dispuestos a colaborar en la organización del centro, y su actitud más pasiva que activa. Esto se debe en gran medida a la falta de obligación entre éstos de proveer recursos para el funcionamiento del sistema, y las dificultades en convencerlos de que tales donaciones van a reportarles beneficios para sus negocios (Forsberg et al, 1999; Medway et al, 1999 y 2000).

A pesar de la cada vez mayor importancia que se concede a los aspectos de colaboración, la realidad demuestra una escasa implantación real de la misma y, por tanto, que los conflictos entre gerente y detallistas llegan a ser frecuentes (Forsberg et al, 1999; Molinillo, 2000; Cerdá, 2004; Charterina y Zorrilla, 2004). La literatura sobre centros comerciales planificados subraya que uno de los principales problemas detectados consiste en que la gerencia no presta el interés debido a los comerciantes (Prendergast et al, 1996; Frasquet, 2000) y que, para que el enfoque de colaboración se haga realidad, es importante que el lugar de trabajo del gerente se encuentre en el mismo centro comercial.

Junto a estos problemas de agencia, en el caso concreto de los centros comerciales abiertos se menciona también la existencia de otros relacionados con el comportamiento de usuario gratuito de gran parte de los comercios integrantes de los centros urbanos (Brown, 1992a y b; Forsberg et al, 1999) y los conflictos entre gerente y comerciantes en las decisiones sobre la distribución del presupuesto de comunicación (Forsberg et al, 1999; Stubbs et al, 2002), ya conocidos ampliamente en el caso de los centros planificados (Prendergast et al, 1996; Frasquet, 1999).

En relación con la eficiencia en la gestión y la necesaria colaboración entre gerente y comerciantes, se encuentra la **gestión de los locales vacantes por parte de la gerencia**. Así, aun cuando este aspecto afecta por igual a los centros comerciales abiertos y a los planificados, la presencia de establecimientos sin ocupar es un rasgo negativo para las áreas urbanas, básicamente por razones de imagen y porque afecta a la mezcla comercial del centro (Corley et al, 2001; Hogg et al, 2003 y 2004; Evans, 2005; Runyan y Huddleston, 2006).

En el caso de los centros planificados, una función necesaria para la gestión de la mezcla comercial es el estudio de los flujos peatonales para optimizar el diseño del espacio ya que, en última instancia, éstos determinan el éxito o fracaso del centro (Brown, 1989a y b, 1992b; Kirkup y Rafiq, 1994a y b; Guy, 1994a y b). No obstante, esto resulta más complicado en el caso de los CCA, debido a la dificultad de inducir el mix de establecimientos ya que los locales suelen ser propiedad de los comerciantes, y a que el funcionamiento independiente de detallistas y gerente dificulta la necesaria colaboración para el éxito de los centros comerciales abiertos (Prendergast et al, 1996; Howard, 1997; Forsberg et al, 1999).

En este contexto, se reclama en la literatura académica la evolución de la gerencia desde una función basada en aspectos operativos –que cuida el entorno físico y las

infraestructuras de los centros urbanos– a otra con un mayor énfasis en los elementos estratégicos, y que dé solución a este tipo de comportamiento. El paso de un *enfoque* más *operativo* a otro más *estratégico* se vincula con el reconocimiento de las capacidades, necesidades y habilidades necesarias para la gestión (Frasquet, 1999; Paddison, 2003; Whyatt, 2004). En un primer momento, el énfasis que se da a los aspectos más operativos se relaciona con la necesidad de aliviar las desventajas percibidas en el entorno de compras y en el ambiente del centro; y en la importancia que se concede por parte del consumidor a los atributos mencionados, presentes en otras alternativas de compra. Así, en una primera fase se da prioridad absoluta al objetivo de mantener la integridad física del entorno, relacionada con las funciones de conservación del mobiliario urbano, limpieza viaria y seguridad, cuya finalidad última es proporcionar al comprador un entorno comercial agradable (Lopes, 2000; Bennett y Koudelova, 2001; Corley et al, 2001). En la segunda situación, sin embargo, se destaca la necesidad de que el equipo de gestión y los detallistas desarrollen habilidades de marketing y de promoción (Warnaby, 1998; Warnaby et al, 1998; Hogg et al, 2004).

Para finalizar, resulta obligado mencionar la necesidad de una **gestión financiera autónoma** en el desarrollo de un esquema de gestión de un centro comercial abierto. Así, la existencia de recursos económicos suficientes se convierte en un elemento fundamental para el éxito de los centros comerciales en general, y de los CCA en particular (Collis et al, 2000; Lopes, 2000 y 2004). La disponibilidad de estas fuentes al servicio de la gerencia del centro urbano garantiza:

- la cantidad, calidad y frecuencia de las acciones promocionales y de marketing en el centro.
- La importancia de las actividades operativas, de seguridad y de mantenimiento del centro comercial abierto en su conjunto.
- La prestación de diversos servicios comunes y especialmente valorados por el consumidor; y
- la disponibilidad de la gerencia del área –dedicación exclusiva o a tiempo parcial; gerente único y específico de la zona, o compartido entre distintos centros comerciales abiertos-.

En el caso de los centros comerciales planificados, la financiación de estas actividades se realiza a través de los alquileres pagados por los ocupantes de los locales y de su contribución a los gastos comunes (Guy, 1994a y b; Frasset, 1999), que se determinan en función de variables como el nivel de ventas o tránsito peatonal del establecimiento (Prendergast et al, 1996). Sin embargo, en el caso de los centros comerciales abiertos, los recursos se obtienen de las aportaciones realizadas por los organismos y actores que contribuyen al sostenimiento de este esquema –instituciones públicas, o *partenariados* públicos y privados que comparten las contribuciones al fondo común– y, en menor medida, por las cuotas de los establecimientos asociados al CCA (D.G.C.I., 1998a y b; Molinillo, 2000). En este punto, la relevancia del carácter autónomo en la financiación del esquema de gerencia del centro urbano descansa en la necesidad de evitar los problemas de no colaboración activa entre los distintos participantes en esta estructura organizativa –de *agencia, usuario gratuito* o *cooperación* entre gerente y comerciantes, entre otros-.

Tabla 3.7. Acción de un centro urbano.

MEDIDAS ESPECÍFICAS	AUTORES / INVESTIGACIONES							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Profesionalización de la gerencia de la zona	*	*	*	*	*	*	*	*
Dedicación exclusiva de la gerencia				*		*		*
Interés en la <b>satisfacción del consumidor</b> y en su fidelidad	*	*	*		*		*	
<b>Relaciones públicas</b> con organismos diversos	*	*		*	*	*	*	*
Frecuentes <b>campañas publicitarias</b>	*		*	*	*	*	*	*
Campañas de <b>promoción y comunicación</b> comercial	*		*	*	*	*	*	*
<b>Colaboración activa</b> gerente-comerciantes	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Gestión de locales</b> vacantes	*	*	*	*	*	*		
<b>Existencia de</b> gestión financiera <b>autónoma</b>	*			*		*	*	*
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES COMUNES:</b> Guy (1994a y b), DoE (1994 y 1996), Pal y Sanders (1997), Medway et al (1999 y 2000), A.T.C.M.(2000a y b), Lopes (2000), Hogg et al (2003 y 2004), Mitchell y Kirkup (2003), Jones et al (2003), Paddison (2003), Reeve (2004), Whyatt (2004)								
<b>AUTORES / INVESTIGACIONES:</b> <b>A:</b> Schiller (1994) <b>B:</b> Tomalin y Pal (1994) <b>C:</b> Warnaby y Davies (1997) <b>D:</b> Couch (1998) <b>E:</b> Warnaby (1998) <b>F:</b> Warnaby et al (1998) <b>G:</b> Stubbs et al (2002) <b>H:</b> Guy y Duckett (2003)								

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, en la tabla 3.7 se presenta una síntesis de las medidas específicas recogidas por la literatura a través de las que se manifiesta la *Acción* de los centros urbanos, diferenciando entre aquellos autores comunes

que se refieren a todas las propuestas y quienes recogen sólo algunas de ellas<sup>39</sup>.

### **3.4.2. Los resultados como consecuencia de una ventaja competitiva superior: “Key Performance Indicators” y “Town Centre Health Checks” en los CCA.**

La principal conclusión que se extrae de lo expuesto en el apartado anterior consiste en subrayar la importancia que en los momentos actuales adquiere el conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia (Ellis y Kelley, 1992; Frasset, 1999; Whyatt, 2004). La competencia existente en el mercado entre distintos competidores se traduce en que los consumidores disponen de amplias oportunidades de compra, lo que lleva a que los centros urbanos tengan que ofrecer una imagen o “personalidad” que resulte atractiva para su mercado objetivo, con el fin de aumentar el número de visitas, la retención de clientes o su fidelidad (López de Lucio y Parrilla, 1998; Sánchez del Río, 1999; López de Lucio, 2002). De ahí que el principal objetivo que persiguen los centros comerciales sea alcanzar el éxito en el mercado, como manifestación de una superior posición competitiva.

Tanto en el caso de los centros comerciales planificados como de los que no lo son, un elemento fundamental para apreciar el éxito consiste en conocer las cifras de ventas del conjunto de establecimientos que forman parte de los mismos, como se ha señalado anteriormente (Guy, 1992 y 1994b; Howard, 1992 y 1997; D.G.C.I., 1998a y b). Sin embargo, a la dificultad de conocer las medidas financieras y las cifras de ventas de los negocios que componen el centro se unen, en el caso concreto de los CCA, los inconvenientes derivados de su delimitación física (Warnaby, 1998; Warnaby et al, 1998; Stubbs et al, 2002). Así, frente a la utilización de indicadores como el volumen de ventas por metro cuadrado (Lanette, 1997; cit. en Frasset, 1999) o estimaciones de ventas del centro en su conjunto (Howard, 1992 y 1997), se sugiere en la literatura el empleo de medidas basadas en el comportamiento de los consumidores (Howard, 1992 y 1997; Guy, 1994a y b; Alzubaidi et al, 1997; Frasset, 1999).

Sin embargo, en el ámbito concreto de los centros comerciales abiertos, la literatura especializada recoge un conjunto de medidas que tratan de apreciar la vitalidad y viabilidad de las áreas urbanas (DoE, 1994 y 1996; Tomalin, 1997; A.T.C.M., 2000b; Lopes, 2004). Diversos autores manifiestan que la medición del éxito de los CCA no es única, sino

---

<sup>39</sup> De la misma forma que se ha mencionado en las dimensiones anteriores, en esta tabla se citan aquellos autores más

multidimensional, recogiendo perspectivas diferentes porque son muchos los participantes en este tipo de organizaciones, con objetivos, intereses, estrategias, culturas y visiones distintas sobre cómo apreciar el éxito de los centros urbanos (Pal y Sanders, 1997; Peel, 2003; Whyatt, 2004; Lopes, 2004; Caruso y Weber, 2006).

Con carácter general, es posible referirse a dos tipos de aproximaciones para apreciar la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos: unas medidas objetivas y otras de carácter subjetivo (Tomalin, 1997; Hogg et al, 2003 y 2004; Lopes, 2004; Jackson y Watkins, 2005). Así, una medición objetiva de la “salud” de un CCA se basa en la propuesta de indicadores sobre la vitalidad y viabilidad de estos centros (*Key Performance Indicators*) defendida por los organismos públicos interesados en la defensa del comercio del centro de las ciudades<sup>40</sup> (Department of Environment, DoE, 1994 y 1996) y por las asociaciones de gerentes de centros urbanos que los han llevado a la práctica (Association of Town Centre Management, A.T.C.M., 2000a y b).

A continuación se presenta, en la tabla 3.8, un resumen detallado de los principales indicadores recogidos con el fin de apreciar la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos, según A.T.C.M (2000b). Se trata de una propuesta abierta, que sirve de guía práctica de referencia para los gerentes de CCA con el fin de medir el funcionamiento del centro en su conjunto, y cuya evaluación continuada en el tiempo proporciona una visión adecuada para examinar la efectividad de las estrategias de regeneración aplicadas en el mismo. *Grosso modo*, estos indicadores sirven para evaluar el estado de “salud” de la zona en un momento dado, y también puede recoger aquellos otros índices específicos u opcionales desarrollados *ad hoc* en función de las necesidades específicas de cada centro comercial abierto.

Tabla 3.8. Indicadores principales para apreciar la efectividad de la gerencia de un centro urbano.

NIVEL DE AGREGACIÓN	DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR y DESCRIPCIÓN		FRECUENCIA
<b>Regional</b>	<b>Población</b>	- Población total. - Población del área de influencia.	Muestran ambos el mercado potencial de la ciudad o del área de influencia.	Anual.
	<b>Empleo</b>	- Empleados en el área de influencia.		Anual.
	<b>Estructura comercial e industrial</b>	- Número de empresas. - Proporción de empresas en cada sector.	Indicador del tamaño del centro. Refleja la composición funcional del centro.	Anual. Anual.

relevantes, distinguiendo las medidas específicas propuestas con la marca (\*).

<sup>40</sup> Department of Environment: en adelante, DoE; Association of Town Centre Managers: en adelante, A.T.C.M.

<b>A nivel de centro comercial abierto</b>	<b>Establecimientos vacantes</b>	- Proporción de establecimientos vacantes.	Muestra la salud económica del centro.	Trimestral.
	<b>Rentas inmobiliarias</b>	- Rentabilidad sobre la inversión. - Rentas de alquileres pagados.	Indican la valoración del riesgo de la inversión y la demanda de espacio comercial.	Semestral.
	<b>Ventas minoristas</b>	- Crecimiento de las ventas (%).	Muestra el éxito del centro en su conjunto.	Mensual.
<b>Desarrollo del centro comercial abierto</b>	<b>Visitas (flujos peatonales)</b>	- Número de visitantes a la zona.	Permite apreciar la vitalidad del centro.	Trimestral / anual.
	<b>Aparcamientos</b>	- Número de plazas de aparcamiento.	Indica la facilidad de acceso al centro.	Trimestral.
	<b>Transporte público</b>	- Proporción de modos de transporte. - Número de usuarios.	Muestra la facilidad de acceso en transporte público.	Anual.
	<b>Seguridad y delincuencia</b>	- Estadísticas sobre crimen y delincuencia.	Refleja el índice de delincuencia de la zona.	Mensual.
	<b>Variedad de oferta</b>	- Número de franquicias o cadenas sucursalistas. - Número de locales independientes. - Tipo de negocio.	Muestra la vitalidad económica del centro.	Anual.
	<b>Atención al público</b>	- Número de puntos de información, aseos públicos, paradas de autobús, presupuesto publicitario...	Muestra la calidad del servicio para los usuarios del centro.	Trimestral / anual.
	<b>Mantenimiento y limpieza viaria</b>	- Estándar aceptable de limpieza viaria. - Número de inspecciones. - Presupuesto para limpieza y mantenimiento.	Muestra la imagen del centro para sus visitantes.	Anual.
	<b>Facilidades para personas con necesidades especiales</b>	- Aparcamientos para minusválidos, aseos públicos para personas con discapacidad...		Anual.
	<b>Actividad de la gerencia del centro comercial abierto</b>	- Número de eventos realizados. - Número de personas que asisten a las actividades. - Percepción de los usuarios.		Anual.
<b>Indicadores específicos opcionales</b>	<b>Turismo</b>	- Número de turistas. - Pernotaciones. - Nivel de satisfacción.	Muestran la afluencia a la zona.	Anual.
	<b>Economía nocturna del ocio</b>	- Número de establecimientos de ocio con horario nocturno. - Percepción de los usuarios del centro.	Muestra la fortaleza de las actividades de ocio de la zona.	Esporádica.
	<b>Percepción de los usuarios del centro comercial abierto</b>	- Nivel de satisfacción de los usuarios de la zona.	Muestra la percepción de los compradores y visitantes.	A determinar por la gerencia

Fuente: Elaboración propia, a partir de A.T.C.M. (2000b).

Este conjunto de indicadores aparece expuesto según el nivel de agregación; así, se diferencia entre los que tienen una validez regional; aquellos que permiten apreciar la ciudad o el centro comercial abierto en su conjunto; los que sirven para evaluar el grado de desarrollo del centro; y algunos específicos y de carácter opcional. Además, se recoge la

dimensión principal de referencia, los índices correspondientes, la descripción de los mismos y la frecuencia de recogida de información.

Sin embargo, y a pesar de la utilidad demostrada por esta propuesta, son diversas las críticas recogidas en la literatura acerca de las limitaciones de este enfoque, que pueden sintetizarse en las siguientes:

- Estos indicadores permiten una evaluación útil siempre y cuando se recojan de forma continuada en el tiempo (DoE, 1994 y 1996; A.T.C.M., 2000b; Ravenscroft, 2000).
- Esta aproximación es útil a efectos comparativos sólo si se trata de ciudades o centros comerciales abiertos similares entre sí en cuanto a tamaño y composición funcional (Tomalin, 1997; Pal y Sanders, 1997).
- La implantación de nuevos establecimientos comerciales –sobre todo si son de gran tamaño– puede tener un impacto directo sobre la cuota de mercado del resto de locales de la zona, pero puede no reflejarse en ciertos indicadores o manifestarse sólo a largo plazo (Bromley y Thomas, 2002a).
- La validez de los resultados depende de los indicadores concretos que se utilizan como referencia, de modo que si estos se alteran, también lo hace la evaluación del centro (Morrison y Pearce, 2000).
- Mientras que estos indicadores sólo permiten apreciar la “salud” o estado general del centro en su conjunto –es decir, el *output* o resultado final del proceso de regeneración de la zona-, no permiten explicar el **por qué** –esto es, dónde residen sus puntos fuertes y débiles-. De ahí que Tomalin (1997) sugiera la necesidad de una evaluación centrada en las cuatro cualidades que subrayan la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos: **accesibilidad**, **atracciones**, **amenidades** y **acción**, cuyo planteamiento se recoge en la parte empírica de esta tesis.

Junto a esta propuesta objetiva para apreciar el éxito de los centros comerciales abiertos, la literatura sobre centros urbanos recoge así mismo un conjunto de medidas de



carácter subjetivo basadas en la aproximación *Town Centre Health Checks*<sup>41</sup> (Tomalin, 1997; Hogg et al, 2004; Lopes, 2004), y que se han aplicado –con las adaptaciones necesarias- tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido, tal y como sostiene Lopes (2004)<sup>42</sup>. Dada la diversidad de mediciones específicas que pueden establecerse para apreciar la efectividad de la gestión de los CCA –muchas de ellas de carácter *ad hoc*-, en las tablas 3.9 y 3.10 se recogen como ejemplo dos propuestas citadas en la literatura con carácter general, como son: el conjunto de indicadores desarrollado por DoE (1996) en el Reino Unido que se presenta en la tabla 3.9, y la medición multidimensional desarrollada a nivel local por Tyler (1998; cit. en Lopes, 2004) para la evaluación de los esfuerzos de revitalización de los centros urbanos en el ámbito americano (tabla 3.10).

**Tabla 3.9. Indicadores de “salud” de un centro urbano (*Town Centre Health Checks*).**

Diversidad de usos.  
Rentas de alquiler de los locales.  
Rendimientos o alquileres de usos no residenciales.  
Accesibilidad.  
Percepción de seguridad y tasa de criminalidad.  
Análisis de representación del comercio minorista y dinámica de cambio.  
Proporción de locales vacantes.  
Flujos peatonales.  
Visión y comportamiento de los consumidores y usuarios.  
Calidad ambiental del entorno.

**Fuente: DoE (1996).**

**Tabla 3.10. Índice de percepción de la “salud” de un centro urbano.**

Adecuada mezcla de establecimientos y negocios (\*).  
Activa asociación de comerciantes.  
Ventas minoristas agregadas.  
Ocupación de locales.  
Apariencia de las calles.  
Presencia de entidades bancarias.  
Aparcamientos.  
Reducida tasa de criminalidad.  
Crecimiento de población en el área.  
Señalización adecuada del centro urbano.  
Oportunidades de compra lúdica (\*).  
Cooperación y actividad del gobierno municipal (\*).  
Edificios restaurados de carácter histórico.  
Ocupación de pisos superiores.  
Oportunidades de *compra rápida*.  
Número de turistas en el área.  
Situación laboral local.  
Centro urbano que sirve como referencia cultural para toda la comunidad.  
Situación política local.  
NOTA: (\*) Altas correlaciones con una puntuación agregada de la salud del centro urbano – La escala de evaluación incluye los niveles de respuesta: “poco, suficiente, bien, muy bien”.

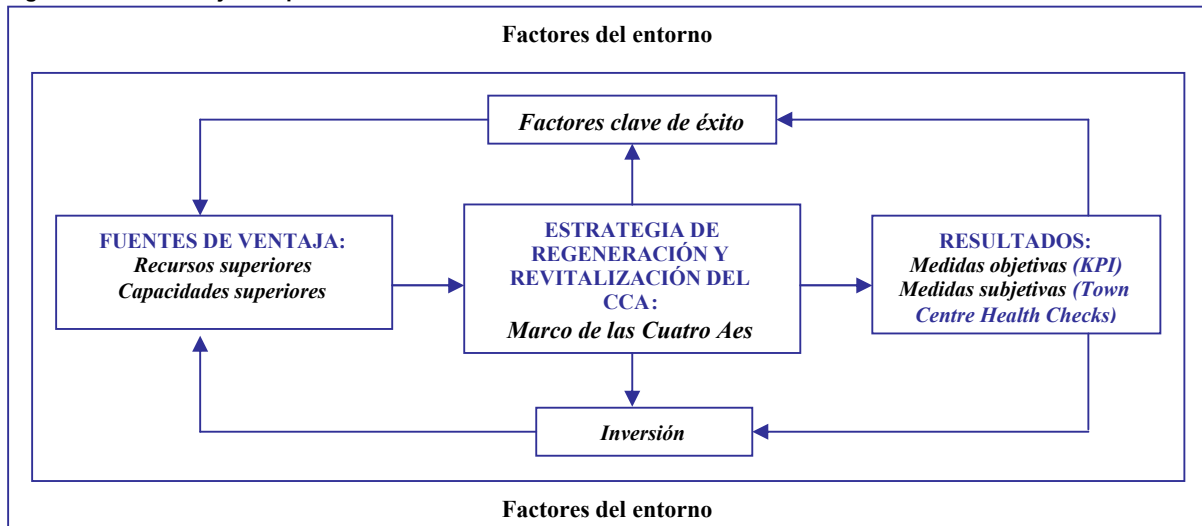
**Fente: Elaboración propia, a partir de Yoakam (1998; cit. en Lopes, 2004).**

<sup>41</sup> Estas medidas pueden ser aplicadas a los distintos usuarios o agentes interesados en la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos –consumidores, turistas, residentes, comerciantes, etc-, como argumentan Hogg et al (2003 y 2004).

<sup>42</sup> Este autor sistematiza las diversas medidas para apreciar la vitalidad de un centro urbano ante la necesidad de orientar la gestión de los gerentes de centros comerciales abiertos. Aunque no existe un único método aceptado para esta evaluación, reconoce expresamente que las medidas ensayadas son todas de carácter multidimensional –como se aprecia en las tablas 3.9 y 3.10-.

Como síntesis de las aportaciones teóricas anteriormente expuestas, en la figura 3.14 se recoge la propuesta de adaptación de la ventaja competitiva al contexto de un centro urbano a partir de los conceptos de recursos y capacidades superiores, estrategia de regeneración urbana y resultados, con el fin de evaluar la vitalidad y viabilidad de los CCA – y a partir de las aproximaciones objetiva y subjetiva descritas en este apartado-.

Figura 3.14. La ventaja competitiva de un centro urbano.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.5. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos y de los comerciantes: propuesta conceptual.

Una vez expuestos, en las páginas anteriores, los fundamentos teóricos relativos a la estrategia de éxito de los CCA, en el apartado que se inicia a continuación se propone el análisis de la importancia de variables objetivas de los establecimientos (como la localización, el sector de actividad o el tamaño) en la percepción de los factores clave de éxito para una zona comercial urbana. Así mismo, y en relación con las características de los comerciantes, se argumenta acerca de la relevancia que tienen en esta percepción elementos como la edad del minorista, su formación o la experiencia que éste puede aportar al negocio, entre otras –y que constituyen la propuesta conceptual que se presenta en esta tesis-.

De lo expuesto en las páginas que se presentan a continuación se avanza, como argumento principal de análisis, que minoristas de establecimientos con diferentes variables (esto es, tamaño, sector de actividad o localización en la trama urbana), así como comerciantes con distintas características (edad, nivel de formación o experiencia...) pueden

percibir distintos factores clave de éxito para un área urbana, como cabe deducir a partir del enfoque basado en la teoría sobre los recursos y las capacidades mencionada en un punto anterior de este capítulo, y en línea con diversas aportaciones existentes en la literatura y en ámbitos tan diversos como la Dirección Estratégica, o el más específico de la distribución comercial.

### **3.5.1. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos.**

A diferencia del análisis de los comerciantes que se examina con posterioridad, las características de la tienda como variables explicativas en la elección de los establecimientos constituyen la corriente de estudio mayoritaria en la literatura de marketing y de distribución comercial (De Juan, 1998; Ballesteros, 1999).

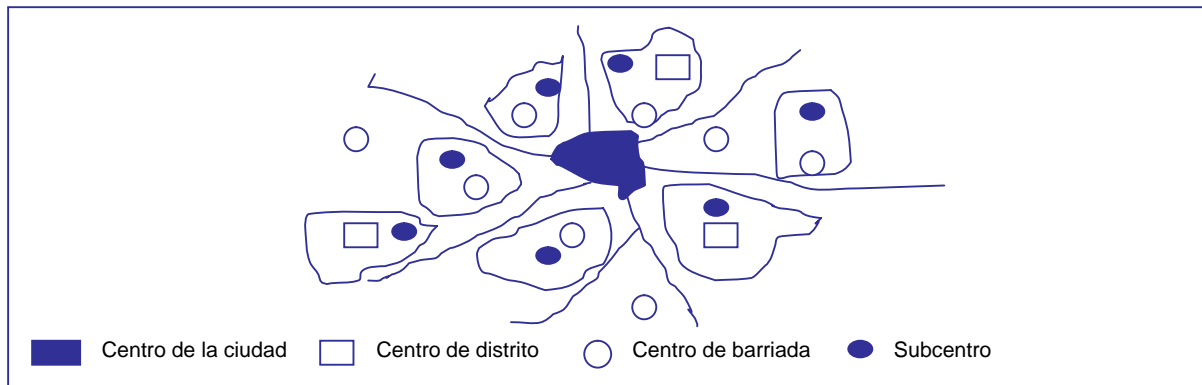
Dado que en este capítulo ya se han analizado ampliamente los modelos de atracción comercial, ahora sólo se deja constancia de cómo la literatura especializada recoge la importancia de ciertas características objetivas de los establecimientos como elementos que atraen hacia los centros de compra, a partir de la imagen que transmiten a los consumidores.

Así, los modelos gravitacionales son los primeros que recogen la importancia de la **localización** en la explicación del patronazgo de los consumidores, vinculada a la distancia. Su relevancia radica en que esta dimensión constituye una variable estratégica que forma parte de la definición de la posición competitiva del negocio del propio comerciante (Oppewal y Timmermans, 1997; González, 1999), en línea con la delimitación del concepto de imagen que transmite una forma de venta realizado por Martineau (1958), y que ha sido argumentada a nivel intraurbano por autores como Brown (1992b) o Guy (1994b) –como se puede observar en la figura 3.15-. Por tanto, desde este punto de vista, la *imagen* pertenece al establecimiento o centro de compras y le confiere su “personalidad”, entendida como una suma de atributos y la interacción que tiene lugar entre ellos<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> La literatura de marketing suele distinguir habitualmente entre los conceptos de *imagen* (de marca o de establecimiento) como percepción que tiene el consumidor e *identidad* (Kotler, 2006) como aquella que posee el minorista y que pretende transmitir con su posicionamiento deseado. Aun cuando puede resultar más apropiado diferenciar entre estos términos, como sugiere Elizagárate (2003), se puede entender que la diferencia es muy sutil y no afecta de manera importante al análisis que se presenta en esta tesis, por lo que se hablará de manera indistinta de *imagen propia del comerciante o posición competitiva autopercebida* para referirse a la percepción que tiene el detallista de su propia imagen, en línea con lo sostenido por Oppewal y Timmermans (1997) y cuya referencia aparece recogida en la bibliografía de esta tesis.

Figura 3.15. La jerarquía minorista intraurbana.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Brown (1992b; adaptado de Burns, 1959).

Puesto que el comportamiento del consumidor es complejo y responde a diferentes criterios, la evolución de los modelos de atracción de centros comerciales supone posteriormente modificar la importancia de la localización para incorporar variables como el **tipo de compra o de producto** que vende el establecimiento –es decir, la actividad a la que se dedica-, como defienden diversos autores (Bucklin, 1971; Hirschman et al, 1978; cit. en Ruiz de Maya y Flores, 1995; Azpiazu y Sevilla, 1995). Así, los estudios empíricos que analizan las dimensiones relevantes de la imagen de los minoristas establecen diferencias en la evaluación de los componentes de este constructo, y se admite que su importancia varía por tipo de detallista y categorías de productos vendidos (Hirschman et al, 1978; Oppewal y Timmermans, 1997; Birtwistle et al, 1999). Por tanto, y en línea con estos argumentos referidos al tipo de actividad de los negocios, resulta pertinente el análisis de los actos de compra porque éstos delimitan los perímetros espaciales diferenciadores del comportamiento de los compradores, que se vincula a la distinta naturaleza de los bienes buscados y/o adquiridos.

De acuerdo con estos planteamientos, en la elección de los productos por los compradores es importante tener en cuenta la comparación de beneficios o utilidades que aquellos proporcionan y el coste que conlleva su adquisición, por lo que la literatura subraya el *esfuerzo* (sea o no económico) y el *riesgo* percibido en la compra como criterios relevantes en la elección de bienes y servicios por parte del consumidor. Así, Murphy y Enis (1986; cit. en Medina, 1997) clasifican los productos en los siguientes tipos (en una escala de menores a mayores niveles de esfuerzo y riesgo): 1) productos de conveniencia (como los farmacéuticos, la alimentación, el tabaco, etc); 2) bienes de preferencia (pasta de dientes, marcas de bebidas no alcohólicas...); 3) artículos de compra normal (por ejemplo, ropa o complementos para el hogar); y 4) bienes de especialidad, (coches, obras de arte, etc). En este sentido, el comportamiento racional del cliente le lleva a buscar información para la toma de decisiones que minimice su riesgo de compra. Desde este mismo punto de

vista, Howard y Sheth (1969; cit. en Medina, 1997) se refieren a distintas conductas resolutorias que fundamentan la elección de productos por los consumidores: 1) conducta extensiva (que tiene lugar cuando el riesgo percibido y el valor de la información son elevados); 2) limitada (con menores niveles de riesgo y una búsqueda de información menos activa) y 3) comportamiento de rutina (con bajos niveles, tanto de riesgo como de intensidad en la búsqueda de información). En la misma línea de análisis, Bucklin (1967) considera tres tipos de actos de compra según la intensidad de búsqueda del comprador en los establecimientos comerciales: 1) compra de búsqueda completa (como, por ejemplo, en la ropa de vestir); 2) dirigida (donde el precio y la distancia son importantes criterios a tener en cuenta por el consumidor); y 3) casual (como la alimentación y los productos de droguería, o el equipamiento del hogar de pequeña cuantía).

Casares y Rebollo (2005) se refieren asimismo a la importancia de distintos actos de compra en el comportamiento de los consumidores porque éstos no deciden sólo según el tipo de producto, sino también por el uso que se va a hacer del bien en cada ocasión e, incluso, de las características de los propios compradores (nivel de renta disponible, edad, lugar de residencia, estilo de vida...). De este modo, pueden clasificarse los tipos de compra según tres grandes criterios: frecuencia, esfuerzo de búsqueda de información que se está dispuesto a realizar para su adquisición, y precio a pagar por los servicios comerciales implícitos en la compra. En la tabla 3.11 se ofrece una síntesis comparada de los principales rasgos característicos de los actos de compra, junto con algunos ejemplos de productos que pueden considerarse en cada uno de los tipos comentados en el párrafo anterior.

Tabla 3.11. Características principales de los tipos de compra.

COTIDIANA	OCASIONAL (o PERIÓDICA)	ESPORÁDICA	AUTORES / Ejemplos
Baja <b>interacción-implicación</b> (compra corriente).	<b>Interacción-implicación</b> media (compra reflexionada).	Alta <b>interacción-implicación</b> (compra de especialidad).	
Compra de <b>búsqueda casual</b> .	Compra de <b>búsqueda completa</b> .	Compra de <b>búsqueda dirigida</b> .	Bucklin (1967)
<b>Compra rutinaria</b> .	Compra resolutoria <b>limitada</b> .	Compra resolutoria <b>extensiva</b> .	Howard y Sheth (1969).
Productos de <b>conveniencia</b> y de <b>preferencia</b> .	Productos de <b>compra normal</b> .	Productos de <b>especialidad</b> .	Murphy y Enis (1986)
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Alta <b>frecuencia de compra</b>.</li> <li>o Bajo <b>precio</b>.</li> <li>o Bajos niveles de <b>información y búsqueda</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o <b>Frecuencia</b> media de compra.</li> <li>o <b>Precio</b> medio.</li> <li>o <b>Búsqueda e información</b> media.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Baja <b>frecuencia de compra</b>.</li> <li>o Elevado <b>precio</b>.</li> <li>o Altos niveles de <b>información y búsqueda</b>.</li> </ul>	Casares y Rebollo (2005)
<i>Alimentación, droguería-perfumería, mobiliario del hogar de poca cuantía...</i>	<i>Ropa, calzado, joyas, maletas, etc.</i>	<i>Mobiliario del hogar, viviendas, obras de arte, coches (deportivos)...</i>	<i>Ejemplos</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Medina (1997) y Casares y Rebollo (2005).

La importancia de variables objetivas como el **tamaño de los establecimientos** constituye otra de las primeras influencias recogidas por la literatura para explicar la atracción que ejercen los centros de compra sobre los consumidores (Ballesteros, 1999), y que autores como Fiorito y LaForge (1986) y Oppewal y Timmermans (1997) definen como

variable estratégica de las organizaciones minoristas en términos de posición competitiva, en tanto que condiciona aspectos como el surtido del local (Vázquez, 1989; Rebollo, 1996; González, 1999).

En este sentido, Fiorito y LaForge (1986) desarrollan una línea de investigación que se centra en las estrategias de marketing de las pequeñas y medianas compañías minoristas. En concreto, estos autores discuten por qué es importante analizar las estrategias comerciales de establecimientos con distintas características estructurales, y sugieren que existen diferencias en la estrategia de marketing de las grandes y pequeñas empresas, que se sintetizan en los siguientes argumentos:

- Las pequeñas y medianas empresas desarrollan normalmente su estrategia de marketing dentro de diversas y severas restricciones financieras y de todo tipo de recursos económicos. Así, se caracterizan por tener pocos empleados, operan normalmente desde una sola ubicación, con el propietario implicado de manera directa en todas las actividades del negocio, subcapitalizado y con problemas de flujos de caja, y escasas posibilidades de financiación ajena (Cabrera y García, 1999; Santos Requeijo y González, 2000; Kazem, 2003; García et al, 2004).
- Las pequeñas empresas “carecen” normalmente de experiencia y de capacidades gerenciales y especializadas en marketing y, a menudo, tienen dificultades en “adquirir” dicha experiencia. Por otra parte, los grandes minoristas operan de forma habitual desde localizaciones múltiples, con gerentes “profesionales” con experiencia y capacidades en actividades de comunicación y promoción, y suficiente apoyo financiero disponible de fuentes corporativas (Medway et al, 1999 y 2000; Whyatt, 2004).
- Además, las empresas de pequeña dimensión suelen tener metas y objetivos diferentes, mucho menos “agresivos” en términos de ventas y de crecimiento corporativo que las grandes organizaciones. Por tanto, las pequeñas firmas comerciales tienen menores opciones disponibles y no pueden competir en todas las dimensiones estratégicas, con un diferente alcance y enfoque al que persiguen los grandes minoristas, incluso aunque se enfrenten a las mismas condiciones de mercado –como cabe interpretar a partir de los argumentos de autores como Fiorito y LaForge (1986), Barney (1992; cit. en Cabrera y García, 1999) y Kazem (2003).

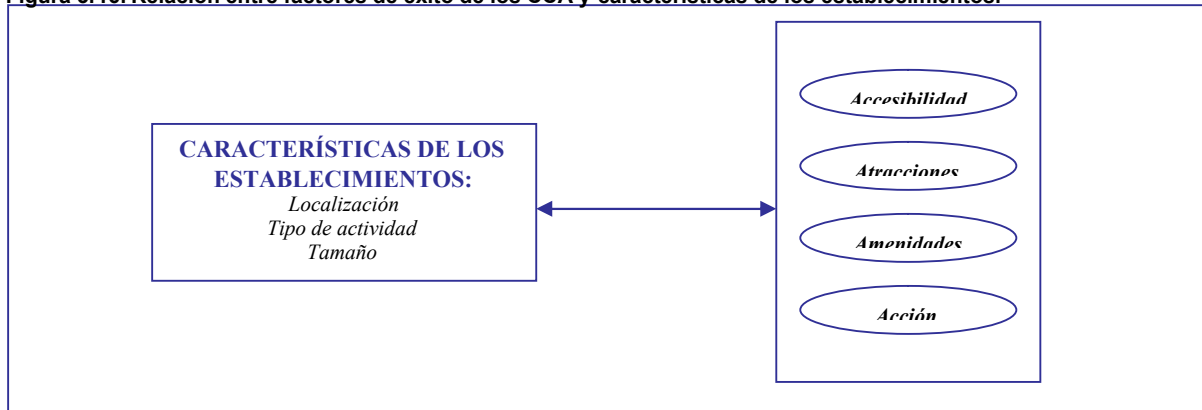
En consecuencia, estas distintas situaciones han de conducir a diferentes estrategias de marketing, de modo que el posicionamiento en el mercado debe ir encaminado a resaltar la competencia tanto entre formatos (Muñoz, 1983), como entre establecimientos que forman parte de un mismo tipo de forma comercial. En este sentido, Davidson et al (1984; cit. en Fiorito y LaForge, 1986) sugieren que tipos distintos de minoristas –grandes almacenes, establecimientos especializados, etcétera– se diferencian en función de su valor añadido y grado de especialización de la mercancía; la selección de ésta –o del surtido– que realiza un tipo de establecimiento específico implica un posicionamiento general en el mercado que permite al detallista competir frente a otros tipos de negocios (González, 1999).

Por otra parte, en cuanto a la competencia intratipo –es decir, entre los *mismos tipos* de establecimientos, y en la *misma área* de mercado– el objetivo consiste en desarrollar una estrategia integrada de marketing que posicione ventajosamente a éstos frente a otros similares (Mason y Mayer, 1981; Berman y Evans, 1983; cit en Fiorito y LaForge, 1986).

Esta misma línea de argumentación la sostienen autores como Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois (1997; cit. en Kazem, 2003) o Cabrera y García (1999), quienes estudian la dinámica del proceso de toma de decisiones en el ámbito de la empresa para identificar aquellos factores que se encuentran asociados a las “mejores prácticas”, y concluyen afirmando que la dirección de las compañías de mayor dimensión suele tener conflictos internos a la hora de establecer sus estrategias y en aspectos organizativos, estructurales y culturales. Así mismo, por la presión de entornos diferentes, que les lleva a una mayor complejidad en la toma de decisiones y a mantener percepciones distintas de lo que “ha de ser” su estrategia óptima.

En definitiva, de los argumentos anteriores se deduce que los detallistas desean proyectar una imagen determinada mediante el desarrollo de la estrategia comercial que prefieren para su negocio y, por ende, para la zona en la que se encuentran ubicados. Como afirma Vázquez (1989), *“cada tipo de minorista presente en el mercado durante un periodo de tiempo comienza a tener una “personalidad” o a transmitir significados a través de los que el consumidor lo describe, recuerda o relaciona”* (figura 3.16).

Figura 3.16. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.2. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los comerciantes.

A pesar de que la imagen de los establecimientos es importante tanto para los compradores como para los comerciantes, los estudios existentes en la literatura de marketing sobre este constructo –y, por extensión, acerca de la imagen de los centros comerciales– se han realizado tradicionalmente desde la perspectiva de los consumidores (De Juan, 1998; Ballesteros, 1999; Rodríguez Díaz, 2004). Este conjunto de trabajos se ha centrado en el análisis de las dimensiones que comprenden la imagen de los puntos de venta, en las formas de medición de dicha imagen de establecimientos competidores entre sí y en cómo los factores que componen ésta influyen en el patronazgo del cliente hacia las formas de venta (Oppewal y Timmermans, 1997; Ballesteros, 1999; Rodríguez Díaz, 2004) – como se ha expuesto al principio de este capítulo–.

Así, son escasos los estudios realizados desde la perspectiva del detallista, centrándose éstos en el análisis de las percepciones de los comerciantes sobre la imagen de su propio establecimiento y en cómo éstas pueden diferir de las que tienen los consumidores (Mc Clure y Ryan, 1968; Birtwistle et al, 1999; García Ferrer, 1999 y 2000).

En este sentido, analizar la imagen que tiene el comerciante sobre su propio establecimiento –y por extensión, sobre la zona comercial en la que se encuentra ubicado– es importante porque constituye un factor que condiciona el comportamiento estratégico del minorista. Como afirman Oppewal y Timmermans (1997), “*es la manera en que los comerciantes minoristas perciben la imagen de su propio establecimiento lo que determina cómo actuarán sobre ella con el fin de mejorarla frente al consumidor*”. De ahí que:



- Los minoristas actúen tratando de posicionar sus establecimientos, de modo que se pueda mantener una determinada posición competitiva, ajustándose a los objetivos y estrategias propias establecidas por el comerciante.
- El proceso de planificación estratégica implique la adopción de un conjunto de acciones necesarias para resolver las discrepancias entre la *posición deseada* y la *alcanzada* por el establecimiento en cada una de las variables del marketing mix del detallista (Arnold et al, 1983).

Con el fin de apreciar la relevancia de las características del empresario sobre la percepción de los factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos, la propuesta que se presenta en esta tesis sigue de cerca la línea de argumentación expuesta por Oppewal y Timmermans (1997), quienes indican que la imagen autopercibida que tienen los comerciantes de la posición competitiva de su propio negocio se asocia con características propias e idiosincrásicas de los minoristas. En esta línea, estos mismos autores proponen la necesidad de avanzar en este sentido analizando, de manera explícita, la importancia que los detallistas conceden a atributos específicos de marketing que determinan la posición competitiva de una zona comercial urbana –y que, aunque con matices diferenciadores, han sido tratados parcialmente por autores como Collis et al (2000), Guy y Duckett (2003) y Mitchell y Kirkup (2003)-.

Aunque distantes del ámbito específico del marketing y la distribución comercial, se encuentran líneas de investigación similares que avalan este planteamiento dentro del campo de la literatura sobre *entrepreneurship*. Así, en el contexto de los estudios sobre competitividad empresarial, especialmente los relacionados con las pequeñas y medianas empresas, diversos autores (Collier y Gunning, 1999; cit. en Kazem, 2003) subrayan la importancia del carácter emprendedor del empresario en el desarrollo económico de un país, afirmando que las economías en transición o menos desarrolladas se caracterizan por un menor espíritu emprendedor y vocación empresarial, lo que es un obstáculo para alcanzar un alto nivel de competitividad en las compañías del sector privado.

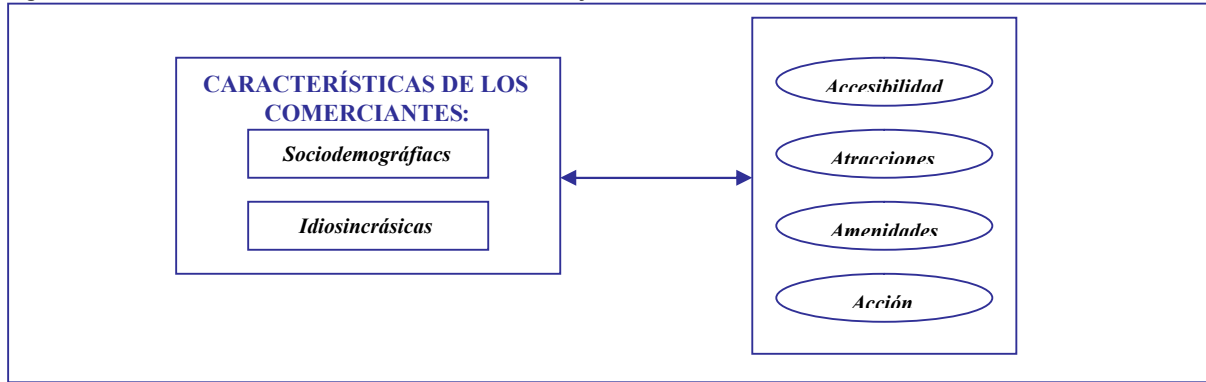
En el ámbito de la pequeña empresa y especialmente del pequeño comercio, estos argumentos son relevantes dado que, usualmente, coinciden en una misma persona las figuras de empresario, gerente, propietario y empleado del establecimiento (Gibb y Scott, 1986; cit. en Kazem, 2003; Cabrera y García, 1999). Así, estas circunstancias que confluyen en este tipo de comerciantes, explican que “no tengan tiempo” para tomar una visión general y desarrollar nuevas ideas para la mejora de su propio negocio (Fiorito y LaForge, 1986;

Oppewal y Timmermans, 1997). De este modo, los pequeños minoristas suelen operar en un círculo cerrado establecido, rechazan buscar ayuda exterior o realizar investigaciones de mercado por sus “altos costes”, escasa utilidad y su falta de accesibilidad a fuentes de información, y se muestran remisos a “revelar” información sobre la marcha de sus comercios (Brown, 1989a).

Por tanto, esta coincidencia de roles y las características de los comerciantes se asocia a la definición de la visión y misión corporativa de su propio negocio. En este sentido, las características individuales del empresario se manifiestan con especial intensidad en la estructura y diseño de la organización en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, lo que se traduce en la preferencia del directivo de la compañía por determinados tipos de estrategias de marketing (Leonard-Barton, 1992; cit. en Kazem, 2003). Así, aspectos como el proceso de toma de decisiones establecido por los comerciantes dentro de su organización, o factores personales como la edad o posición en el ciclo de vida profesional, el nivel de formación del empresario o su experiencia previa, intervienen en la iniciativa estratégica que toma la empresa, lo que subraya la relevancia de hacer una elección adecuada y apreciar su importancia en el crecimiento y rentabilidad de la firma (Roper, 1998; cit. en Kazem, 2003).

De lo que se concluye que estas características personales (como el nivel de formación, la edad del comerciante o su experiencia previa, etcétera), junto con su actitud y motivación por el ejercicio de la actividad empresarial, se vincula a su percepción de aquellos elementos de éxito de su negocio o zona comercial en la que se ubica. En este sentido, Argenti (1976; cit. en Kazem, 2003) argumenta que existen elementos que pudieran llevar al fracaso de las empresas, como consecuencia de las especiales características de los empresarios que están al frente de las mismas y que se materializan, entre otras, en la falta de formación gerencial y de capacidades de marketing de aquellos –conclusión esta que Stubbs et al (2002) y Whyatt (2004) extienden al caso concreto de los CCA-. En la misma línea, Entrialgo et al (2001; cit. en Kazem, 2003) señalan que la vocación empresarial, así como la definición de las estrategias preferidas para su negocio, se vinculan a las actitudes y rasgos personales de aquellos. En consecuencia, este conjunto de características se relacionan con la definición de la propia estrategia comercial establecida por el minorista, esto es, el camino elegido por la empresa en términos de variables estratégicas con las que actuar en el mercado. En la figura 3.17 se recoge un diagrama esquemático que permite ilustrar la relación entre factores de la estrategia de éxito y características de los establecimientos de una zona comercial.

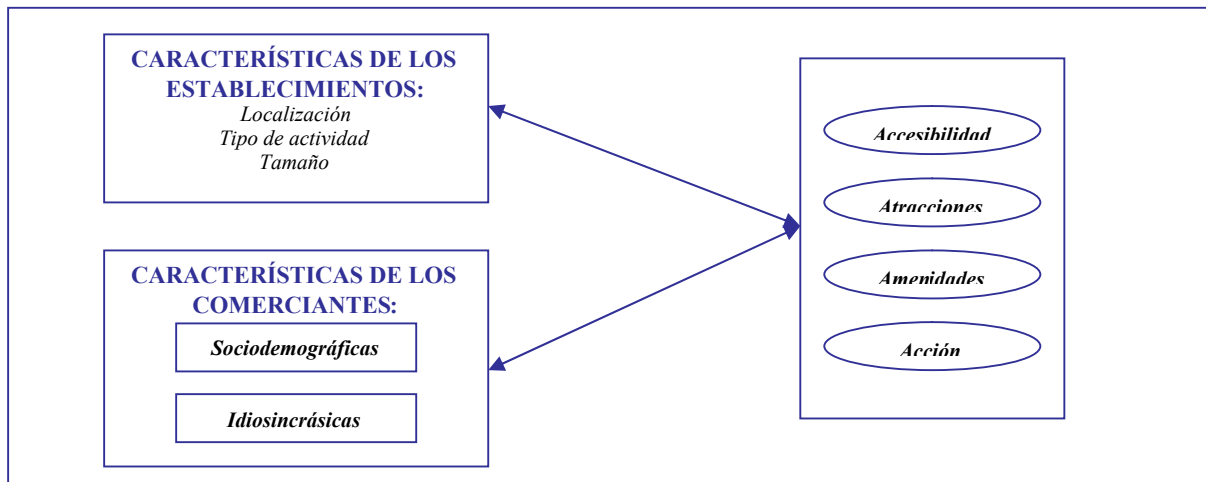
Figura 3.17. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los comerciantes.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, siguiendo los planteamientos propuestos por Oppewal y Timmermans (1997) para el análisis de la percepción de los comerciantes de los elementos de éxito de sus negocios, y asumiendo un enfoque de naturaleza exploratoria, el propósito de esta tesis radica en su aplicación en otro ámbito distinto (el de los centros comerciales abiertos), como se podrá comprobar en la fase empírica de este trabajo de investigación (figura 3.18).

Figura 3.18. Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos y de los comerciantes: propuesta conceptual.



Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo IV. Objetivos, contexto y metodología de la investigación empírica.**

### **4.1. Introducción. Consideraciones previas.**

En los capítulos anteriores se han desarrollado los fundamentos teóricos necesarios para aproximar el objeto de estudio de esta tesis doctoral: el análisis del fenómeno de las áreas comerciales urbanas. Así, mientras que en el primero de los capítulos se introduce la tesis que se sostiene en esta investigación y se plantea el diseño de la misma, en el segundo se realiza una aproximación al concepto de centro comercial abierto; el tercero identifica los factores clave de éxito de los CCA, que constituyen la base para la evidencia empírica tal y como se describe a continuación.

Ante la escasez de estudios previos sobre este fenómeno que proporcionen un marco de análisis integrado, en este capítulo se pretende explorar y evaluar empíricamente la relevancia de características de los establecimientos y variables sociodemográficas e idiosincrásicas de los comerciantes sobre la estrategia de éxito de los CCA, a través de sus percepciones acerca de medidas específicas de regeneración de los centros urbanos.

Este cuarto capítulo desarrolla el diseño de la investigación empírica, que comprende dos partes diferenciadas. En la primera de ellas, que se expone en el apartado 4.2, se concretan los objetivos generales y el cuerpo de hipótesis según el marco teórico revisado en los capítulos anteriores. En la segunda, desarrollada en los apartados 4.3 y 4.4, se presenta el ámbito de aplicación del estudio y se describe la metodología realizada en el término municipal de Getafe, a partir de la exposición del proceso del trabajo de campo y las técnicas de análisis de los datos utilizadas en esta tesis doctoral. En el último punto del apartado 4.4 se ofrece un resumen del diseño del procedimiento metodológico a desarrollar a lo largo de la investigación.

## **4.2. Planteamiento general de la investigación empírica.**

La descripción del trabajo realizado a los comerciantes integrantes de los centros comerciales abiertos se inicia con la exposición de los objetivos de la investigación. La concreción de los mismos consiste en la generación del cuerpo de hipótesis susceptible de evidencia empírica, como se muestra en los apartados siguientes.

### **4.2.1. Objetivos de la investigación.**

Puesto que la finalidad de esta tesis consiste en estudiar el fenómeno de los *centros comerciales abiertos*, se propone investigar los factores de éxito de los mismos a partir del *Marco de las Cuatro Aes*, incluyendo en el análisis aquellos elementos que han sido previamente identificados en la literatura académica –tal y como se observa en la figura 3.18 del capítulo anterior-.

El planteamiento expuesto se refiere a un marco general de análisis, que ilustra las distintas respuestas de los comerciantes ante medidas específicas de regeneración y revitalización de los CCA, y que pretende:

- Delimitar la medición de la estrategia de éxito propuesta, constatando el esquema teórico establecido para la identificación de sus factores clave a partir del *Marco de las Cuatro Aes*, con el fin de ver hasta qué punto las dimensiones señaladas en la literatura son consideradas como esenciales por los comerciantes que integran dichos centros comerciales abiertos.
- Examinar empíricamente si los elementos clave de éxito evidenciados en la literatura y relativos a este marco teórico se consideran relevantes por los

comerciantes, y si están relacionados con características de los establecimientos y variables sociodemográficas e idiosincrásicas de los minoristas que forman parte de una zona comercial.

- Analizar la relevancia de las variables que estructuran dichas características en la medición de la estrategia de éxito propuesta.

#### **4.2.2. Hipótesis de la investigación.**

En los capítulos previos se han ido exponiendo las distintas aproximaciones realizadas por diversos autores en relación con los factores de éxito de los CCA. Como se ha mencionado en el capítulo III, las aportaciones procedentes de las teorías de localización del comercio minorista y patronazgo del consumidor y la de los recursos y las capacidades, constituyen los pilares fundamentales en los que descansan las premisas relativas a la estrategia de *vitalidad y viabilidad de los centros comerciales abiertos*. Estas dos perspectivas teóricas pueden considerarse complementarias, ya que ambas explican las fuentes de ventajas competitivas de las organizaciones minoristas.

Así, las **teorías de localización del comercio minorista** permiten interpretar la conformación de los centros de compra en la estructura del territorio, y ofrecen un marco para su análisis a partir de grandes principios que rigen la organización en el espacio de las actividades económicas: la *accesibilidad*, la *atracción* que genera la *aglomeración* y ordenación geográfica jerárquica de los establecimientos sobre el terreno y la utilidad global que proporcionan las alternativas de compra –y no sólo la ubicación- a partir de la *interacción espacial* entre consumidores y empresas. En esta misma línea, la **teoría del patronazgo** resalta la importancia del comportamiento de elección de centro de compras por el comprador como el instrumento que relaciona las distintas dimensiones estratégicas y tácticas de la oferta detallista con la respuesta del mercado. Por tanto, estas teorías plantean que tales fuentes de ventajas competitivas se encuentran en la estructura espacial y en las características de los mercados en los que operan las empresas; de este modo, la estrategia puede interpretarse a partir de un conjunto de procesos y atributos para el éxito de las organizaciones minoristas.

Por otra parte, la **teoría de los recursos y las capacidades**, como enfoque general de análisis establecido en el ámbito de los sectores productivos, proporciona un conjunto de aportaciones que permiten realizar también una aproximación al concepto de ventaja competitiva aplicada al CCA. Esta teoría incorpora, como principio normativo, que la

dotación superior en recursos y capacidades y su gestión eficiente constituye una condición necesaria para la consecución de una posición competitiva y desempeño también superior.

Como síntesis de estas aportaciones teóricas se formula la siguiente **hipótesis principal**:

**H<sub>GA</sub>**: *La estrategia de éxito de un CCA es un constructo multidimensional que se manifiesta a través de la percepción de los comerciantes de características de recursos y capacidades considerados como factores clave de éxito.*

Con el fin de hacer operativa H<sub>GA</sub> y sobre la base de las argumentaciones anteriores, se describen detalladamente las siguientes tres **hipótesis auxiliares** de trabajo relacionadas con la principal:

**H<sub>1</sub>**: *La estrategia de éxito de un CCA es un constructo multidimensional relativo a cuatro grandes áreas: accesibilidad, atracciones, amenidades y acción.*

La literatura académica especializada en el ámbito de los centros comerciales abiertos se muestra coincidente en señalar que la estrategia de éxito de los CCA se encuentra relacionada con las *Cuatro Aes* o áreas clave que conforman la *vitalidad y viabilidad de los centros urbanos: accesibilidad, atracciones, amenidades y acción* (Thomas y Bromley, 2003). Autores como Tomalin (1997), Collis et al (2000) y Lopes (2000 y 2004) afirman que el *Marco de las Cuatro Aes* constituye la estrategia general requerida para la regeneración, revitalización y promoción de estas áreas urbanas.

Además, el enfoque procedente de la teoría de los recursos y las capacidades postula que diferentes dotaciones de recursos y capacidades de las organizaciones se traducen en distintas posiciones competitivas en el mercado que, en el caso de los CCA, se manifiestan en forma de las cuatro áreas o dimensiones clave, como se ha descrito en el capítulo III de esta tesis doctoral.

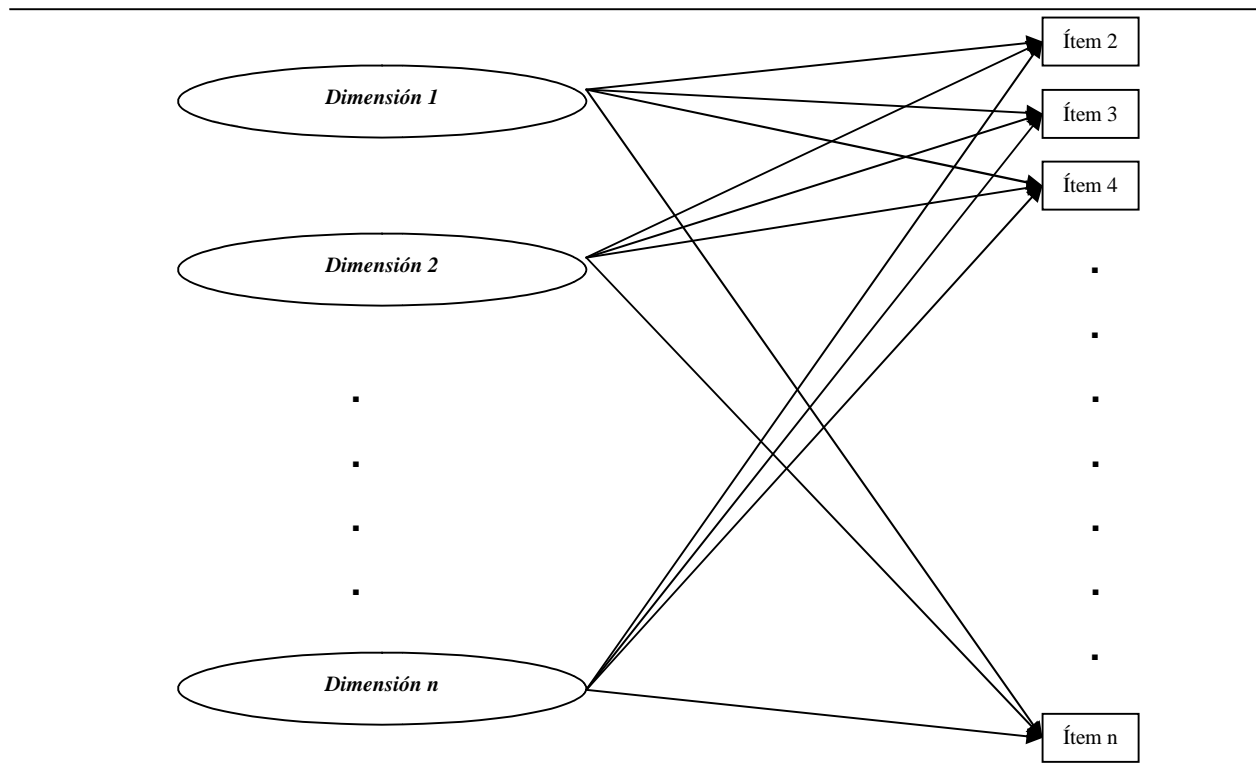
**H<sub>2</sub>: La estrategia de éxito de un CCA su puede medir a través de la percepción de los comerciantes según una escala multi-ítem.**

A pesar de que existe un alto grado de acuerdo entre los investigadores acerca de la estrategia general requerida para el éxito de los centros comerciales abiertos, hay una menor evidencia en la literatura sobre los elementos específicos de la misma que la hacen operativa (Collis et al, 2000; Thomas y Bromley, 2003; Runyan y Huddleston, 2006). Así, el concepto de estrategia traduce creencias y opiniones de los minoristas sobre lo que ha de hacerse para lograr el éxito de sus negocios y, por extensión, del CCA en el que se localizan, por lo que las percepciones de los comerciantes permiten conocer el enfoque interno de éstos acerca del *porqué* del éxito de los centros urbanos; esto es, dónde residen sus puntos fuertes –como puede entenderse a partir de Tomalin (1997), Collis et al (2000) y Runyan y Huddleston (2006)-.

De este modo, en esta tesis se parte del supuesto de que el *Marco de las Cuatro Aes* se refleja en distintas medidas específicas de regeneración y revitalización de los centros urbanos. Así, puesto que se reconoce habitualmente por la literatura que las escalas multi-ítem de conceptos responden mejor a las exigencias psicométricas de fiabilidad y validez (Churchill, 1979; Léo y Philippe, 2003; Morales et al, 2003; Morales, 2004), la utilización de este tipo de instrumento permite dar cuenta del carácter interno y diversidad de rasgos que caracterizan las percepciones de los comerciantes; máxime si, por hipótesis, y como resultado de la revisión del marco teórico y conceptual, el constructo referido a la estrategia de promoción de los CCA se define de forma multidimensional –como se desprende, entre otros autores, de Thomas y Bromley (2002 y 2003), Collis et al (2000), Lopes (2000 y 2004) y Whyatt (2004); y se representa en la siguiente figura 4.1-.



Figura 4.1. Estrategia de regeneración y revitalización de los CCA: dimensiones y medidas específicas.



Fuente: Elaboración propia.

**H<sub>3</sub>: La percepción de los comerciantes de la estrategia de éxito de un CCA se manifiesta en características de recursos y capacidades que son considerados como factores clave de éxito.**

Como se ha argumentado en el capítulo III de esta tesis doctoral, la perspectiva integradora que proporciona la teoría de los recursos y las capacidades aplicada al ámbito de los CCA permite interpretar que hay algunos elementos que son más relevantes que otros en el éxito de los centros urbanos; en definitiva, se trata de factores clave porque constituyen las fuentes de su ventaja competitiva, e intervienen en la caracterización de una estrategia diferenciada respecto de los diferentes públicos objetivo a los que se dirigen – como se deduce de lo expuesto por Warnaby y Davies (1997), Hansen (2003), Léo y Philippe (2003), Whyatt (2004) y Runyan y Huddleston (2006)-.

Por otro lado, y como se ha argumentado también en el capítulo anterior de esta tesis doctoral, las diversas **teorías procedentes del ámbito de la localización comercial minorista** permiten entender cómo las decisiones de localización y tamaño de los establecimientos y centros de compra resultan determinantes en la atracción del consumidor

y en la estrategia de éxito de las aglomeraciones detallistas; mientras que, por otra parte, la **teoría del patronazgo** permite matizar la relevancia de estos atributos, teniendo en cuenta el grado de implicación del comprador asociado al tipo de compra que realiza.

Además, del enfoque procedente de la **teoría de los recursos y las capacidades** se desprende que la razón de ser de la estrategia de éxito de los comerciantes respecto de sus características propias y distintivas reside en que cada uno de ellos establece sus propios objetivos y planes que, en el caso de los CCA, se manifiestan en las dimensiones de la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos. Por tanto, esta perspectiva integradora enlaza el pensamiento tradicional relativo a las teorías de localización y patronazgo con las contribuciones del análisis organizativo, que aporta una explicación adicional en que los recursos y capacidades de las organizaciones constituyen la unidad básica de análisis.

En esta misma línea y en el ámbito de la literatura sobre *entrepreneurship*, la mayoría de las investigaciones que estudian el carácter emprendedor se centran en aspectos individuales sobre el perfil psicológico, sociológico y demográfico del empresario, analizando algunos estudios la construcción tipológica de éste y su relación con los resultados de las empresas (Kazem, 2003; García et al, 2004).

Sobre la base de estas argumentaciones se describe a continuación la siguiente **hipótesis principal**:

**H<sub>GB</sub>**: *La percepción de los factores clave de éxito de un CCA está relacionada con características de los establecimientos y variables sociodemográficas e idiosincrásicas de los comerciantes.*

De la misma forma como se ha expuesto anteriormente, se presentan a continuación las siguientes tres **hipótesis auxiliares de trabajo** relacionadas con H<sub>GB</sub>:

**H<sub>4</sub>**: *La percepción de los comerciantes de los factores clave de éxito de un CCA está relacionada con características de los establecimientos.*

Los establecimientos comerciales tienen una serie de rasgos que los caracterizan y, dentro de ellos, hay algunos que son específicos y definitorios, que constituyen variables o

dimensiones estratégicas que los distinguen y proyectan su “*personalidad*”, como la localización en la trama urbana<sup>1</sup>, el tipo de actividad y el tamaño del local –según se desprende a partir de autores como Fiorito y LaForge (1986), Vázquez (1989) y Oppewal y Timmermans (1997)-.

Así, la literatura sobre centros urbanos señala la **localización** en el centro de la ciudad como un elemento clave para el éxito de un CCA. De este modo, cuanto más céntrica es la ubicación de las áreas comerciales en la trama urbana, mayor será su importancia en la estrategia de éxito de las mismas, puesto que origina una mayor capacidad para competir frente a establecimientos y zonas más periféricas en el continuo urbano (Collis et al, 2000; Thomas y Bromley, 2002 y 2003); es también el punto de mayor accesibilidad, porque en él se concentran las calles peatonales y la mayor parte de los medios de transporte (Alzubaidi et al, 1997; Lopes, 2000; Bromley y Thomas, 2002a y b); y, además, históricamente ha sido el foco desde el que se ha desarrollado la ciudad (García, 1997; López de Lucio, 1998), y el que acumula un mayor carácter simbólico (Schiller, 1994; Porter, 1995; Warnaby y Davies, 1997; Runyan y Huddleston, 2006).

Como se ha argumentado en el capítulo anterior, y en relación con el **tipo de actividad** de los establecimientos, la literatura académica sostiene que la capacidad de atracción de los centros urbanos sobre los compradores no es uniforme, sino que se encuentra condicionada por el proceso de elección del consumidor acerca del tipo de compra que realiza; lo que interviene en la composición comercial de la aglomeración y en su orientación hacia un determinado tipo de compra (cotidiana, periódica y esporádica). Puesto que el comportamiento de búsqueda del cliente es distinto en cada tipo de compra, cabe esperar que cuanto más orientada sea la actividad de los establecimientos hacia una compra comparativa y menos frecuente, más efectiva será la estrategia de éxito de los CCA, en términos de vitalidad y viabilidad de las áreas urbanas (Schiller, 1994; Bennison et al, 1995; Clarke et al, 1994 y 1997).

Así mismo, la literatura de localización comercial y la teoría del patronazgo mencionan la relevancia del **tamaño** de los establecimientos en la estrategia de éxito de los centros de compra, frente a otros destinos competidores. De este modo, y puesto que los negocios más grandes se caracterizan por una mayor capacidad de atracción sobre el entorno con el que interactúan, es de esperar que la presencia de locales de mayores

---

<sup>1</sup> En el contexto de esta investigación, se entiende por *trama urbana* el trazado o diseño que integra el continuo urbano del municipio, y que recoge la disposición física de los establecimientos a lo largo del mismo.

dimensiones participe en la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos, en línea con los argumentos sostenidos en el capítulo III de esta tesis doctoral –y según se desprende de autores como Tomalin (1997), Lopes (2000 y 2004) y Thomas y Bromley (2003)-.

En este contexto de hipótesis, la percepción del comerciante relacionada con estas características constituye, en definitiva, una posición competitiva autopercibida que se configura a partir de acciones específicas de marketing, y que refleja una estrategia de éxito del minorista y de la zona en que se ubica –como puede entenderse a partir de los argumentos de autores como Oppewal y Timmermans (1997), Collis et al (2000), Hansen (2003) y Runyan y Huddleston (2006)-.

***H<sub>5</sub>: La percepción de los factores clave de éxito de un CCA está relacionada con características sociodemográficas de los comerciantes.***

La imagen que perciben los consumidores de los centros de compra es un constructo donde intervienen no sólo las características de los establecimientos, sino también las de los comerciantes o proveedores de los servicios comerciales (Schiller, 1994; Warnaby y Davies, 1997; Collis et al, 2000; Whyatt, 2004); así, éstos transmiten una “*personalidad*” a través de la que los compradores o visitantes los recuerdan o relacionan –como se ha sostenido en el último apartado del capítulo anterior-.

En la literatura sobre comercio detallista existen líneas de investigación que han analizado la importancia de **características personales y demográficas** de los minoristas (como la edad, el nivel de formación o, incluso, el sexo) sobre la estrategia de marketing y la posición competitiva de su negocio, en general (Brown, 1989a; Oppewal y Timmermans, 1997; Schmidt y Parker, 2003; Klemz et al, 2006). Así, en el contexto español, diversas investigaciones realizadas en el ámbito de los CCA analizan la relevancia de elementos como la experiencia o el nivel de asociacionismo zonal de los comerciantes que los integran (Molinillo, 2000; Molinillo y Parra, 2001; Charterina y Zorrilla, 2004).

En este contexto de hipótesis, la percepción de los comerciantes manifiesta la definición de una estrategia de marketing como conjunto de decisiones de planificación que considera objetivos, oportunidades, recursos, sistemas organizativos y procesos de toma de decisiones, y se revela a través de acciones o medidas específicas en la que son esenciales características sociodemográficas de los detallistas, puesto que éstas se vinculan a

opiniones y creencias acerca de lo que han de ser factores clave de éxito para su establecimiento y, por ende, para una zona comercial.

De este modo, de la revisión de literatura cabe esperar que las características sociodemográficas de los minoristas estén relacionadas con la percepción de la estrategia de éxito de los CCA.

**H<sub>6</sub>: La percepción de los factores clave de éxito de un CCA está relacionada con características idiosincrásicas de los comerciantes.**

Las aportaciones procedentes de la literatura sobre el carácter emprendedor señalan la existencia de una relación positiva entre variables psicológicas y motivacionales del empresario y el éxito empresarial (Cabrera y García, 1999; Schmidt y Parker, 2003; García et al, 2004).

En el ámbito de la distribución comercial, el enfoque de la teoría de los recursos y las capacidades subraya la importancia de **elementos idiosincrásicos**, o competencias distintivas, que guían la estrategia de marketing de las empresas y que conducen al éxito de las organizaciones minoristas (Ellis y Kelley, 1992; Frasquet, 1999; Hansen, 2003; Klemz et al, 2006; Runyan y Huddleston, 2006). Autores como Oppewal y Timmermans (1997) sostienen que las discrepancias en la posición competitiva de los comerciantes no se corresponden con diferencias estructurales entre éstos, sino que han de interpretarse a partir de características idiosincrásicas de los detallistas –como se ha expuesto en el último apartado del capítulo anterior-.

En la misma línea, diversas investigaciones sobre gestión de centros urbanos existentes en la literatura han resaltado aspectos motivacionales o idiosincrásicos de los comerciantes relativos a su implicación en los procesos de regeneración y promoción de las áreas urbanas (Forsberg et al, 1999; Medway et al, 1999 y 2000; Hallsworth y Worthington, 2000), así como en su orientación al consumidor y adopción de capacidades de marketing (Warnaby y Davies, 1997; Worthington, 1998; Stubbs et al, 2002). Estudios realizados en el contexto del comercio minorista y de los centros urbanos se han centrado en la relación entre características motivacionales o idiosincrásicas de los minoristas y el éxito del proyecto asociativo, en términos del sentimiento e interés de pertenecer a un CCA (Brown, 1989a; Molinillo, 2000), la disposición a integrarse en la gestión del mismo (Forsberg et al,

1999; Molinillo, 2000; Molinillo y Parra, 2001) y la posibilidad de sucesión en el negocio de un familiar (Oppewal y Timmermans, 1997). Por tanto, en este ámbito cabe esperar distintos niveles de percepción de la estrategia de éxito de acuerdo con las características idiosincrásicas y motivacionales de los comerciantes que integran los centros urbanos.

### **4.3. Ámbito de aplicación del estudio.**

Una vez presentado el marco conceptual de la investigación y el conjunto de hipótesis, a continuación se ofrece una visión general del municipio que constituye el universo objeto de estudio. El primero de los apartados se refiere a una presentación de Getafe, mientras que el segundo recoge la descripción de las poblaciones y la caracterización de los cuatro CCA analizados.

#### **4.3.1. Descripción general del municipio de Getafe.**

Con el fin de constatar de modo empírico el planteamiento propuesto –y que aparece recogido en la figura 3.18 del capítulo III-, se presenta en este apartado el ámbito general de aplicación del estudio, que básicamente responde a tres grupos de elementos de acuerdo con los rasgos que definen al municipio: *geográficos*, *urbanísticos* e *institucionales* y *económicos*.

##### ***Rasgos geográficos.***

Uno de los principales aspectos que definen a la ciudad como ámbito de realización del estudio se refiere a su **singularidad geográfica**, caracterizada por su proximidad a Madrid.

La localidad de Getafe se encuentra situada en la zona sur del Área Metropolitana de la Comunidad de Madrid, a una distancia de 13 kilómetros del centro de la capital (figura 4.2). Tiene una superficie de unos 78,74 Km<sup>2</sup>, limitando con el municipio de Madrid por el norte, con Rivas-Vaciamadrid y San Martín de la Vega por el este, con Pinto por el sur y con Leganés y Fuenlabrada por el oeste. Su población era de 157.397 habitantes a 31 de diciembre de 2005<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Información proporcionada por el Ayuntamiento de Getafe, a través del *Anuario de Getafe 2005 y 2006* –como se aprecia en la tabla 4.1-.



ferrocarril a su paso por el término municipal y su definición militar le han consolidado de forma paulatina como una zona de marcado carácter industrial y tecnológico. Los requerimientos de mano de obra para esa industria llevaron a la ciudad a una progresiva especialización en vivienda obrera, a lo largo de las décadas de los sesenta y setenta.

### **Rasgos urbanísticos.**

El **desarrollo residencial** de Getafe se explica por la confluencia de diversos factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- La presencia del ejército, ya que en el término municipal se localizaron importantes instalaciones militares –concretamente cuarteles del Ejército del Aire-. Su papel de relevante enclave militar favoreció la industrialización que, en los primeros momentos, se apoyó en la industria del ejército gracias a la instalación en el municipio de la empresa *Construcciones Aeronáuticas, S. A.* en el año 1923 (*EADS-CASA* en la actualidad).
- El fuerte proceso industrializador que se produce desde mediados del siglo XX, con la implantación de empresas como *Uralita, John Deere, Siemens, Kelvinator*, etc.
- La proximidad a Madrid, favorecida por las vías de comunicación existentes, que facilitan una comunicación relativamente fluida con la capital.

El desarrollo de la localidad en términos urbanísticos experimenta un fuerte impulso durante la década de los años cincuenta, como consecuencia del intenso flujo migratorio que origina un significativo crecimiento demográfico. La población de la ciudad de Getafe apenas ascendía a 12.254 habitantes en 1950, pasando a 19.224 en 1960 y alcanzando los 69.396 en 1970, lo que generó una profunda transformación del núcleo urbano, pues se construyeron barrios enteros desarrollados por empresas constructoras inmobiliarias especializadas en la promoción masiva (como los de Juan de la Cierva, Las Margaritas, El Bercial y Perales del Río), por lo que sus características edificatorias quedaban determinadas por la construcción de viviendas en zonas con deficiente urbanización y un escaso nivel de servicios, invadiendo el terreno de uso agrario que rodeaba el casco urbano tradicional (constituido, fundamentalmente, por los actuales barrios de Getafe Centro, San Isidro y Alhóndiga). En cualquier caso, un modelo de desarrollo urbanístico que fue también el dominante en todos los núcleos del sur y sureste metropolitano de Madrid.



Tabla 4.1. Evolución comparada de la población de Getafe y de la Comunidad de Madrid (en número y porcentaje).

	GETAFE		COMUNIDAD DE MADRID	
	Población (nº hab.)	Incremento anual (%)	Población (nº hab.)	Incremento anual (%)
1960	19.224	-	2.510.217	-
1970	69.396	230,99	3.761.348	49,84
1975	117.214	68,91	4.319.904	14,85
1981	126.558	7,97	4.686.895	8,50
1986	131.840	4,17	4.780.572	2,00
1991	139.190	5,57	4.947.555	3,49
1996	143.153	2,85	5.022.289	1,51
2001	150.532	5,15	5.372.433	6,97
2005	157.397	4,56	5.964.143	11,01

Fuente: Elaboración propia, a partir del Padrón Municipal de Habitantes y Censo de Población y Viviendas del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (varios años).

Como se observa en la tabla 4.1, entre 1975 y 1981 se produce una paralización del desarrollo residencial de los municipios situados en la primera corona metropolitana, como es el caso de Getafe. La búsqueda de un suelo más barato y la mala situación económica de esos años favorecieron el despegue urbanístico de otros núcleos poblacionales más alejados de la capital (Fuenlabrada, Parla, Pinto, Valdemoro, etc).

Actualmente, el municipio se estructura en nueve **barrios**: Juan de la Cierva, Getafe Centro, San Isidro, Alhóndiga, Las Margaritas, Sector III, El Bercial, Perales del Río y Getafe Norte. Los cinco primeros constituyen el casco urbano tradicional, y comprenden el ámbito sobre el que se ha realizado este estudio. Getafe Centro y San Isidro conforman una unidad homogénea, sin discontinuidades marcadas de ningún tipo. El Bercial, Perales del Río y Sector III no presentaban en su origen continuidad con el centro histórico; así, el primero de ellos se encuentra ubicado al otro lado de la autovía A-42 Madrid-Toledo, muy próximo al desarrollo residencial e industrial de Leganés. El Sector III también se sitúa en el margen contrario de dicha vía, siendo la primera área urbana del municipio con una tipología de edificación basada en la vivienda unifamiliar. Por otra parte, Perales del Río está localizado junto a la carretera de San Martín de la Vega, alejado del casco urbano de Getafe y con un funcionamiento bastante independiente. Por último, el barrio de Getafe Norte es el de construcción más reciente, tratándose de una extensión de la trama urbana hacia el norte, con presencia significativa de viviendas unifamiliares<sup>3</sup>.

Aun cuando el crecimiento urbanístico de Getafe se consolida entre los años sesenta y setenta, su desarrollo continúa durante las década de los ochenta y los noventa, en los barrios de reciente creación de Sector III y Getafe Norte. En ambos se aprecian distintas

<sup>3</sup> Mientras se realiza esta investigación se está desarrollando una importante actividad edificatoria residencial en zonas de la ciudad de tradicional uso industrial, configurando futuros barrios inmersos en la trama urbana del municipio.

tipologías edificatorias (chalets unifamiliares, bloques de viviendas de manzana cerrada, etc), y se caracterizan por amplias zonas verdes y un nivel de equipamiento detallista con importantes centros fundamentados en hipermercados,<sup>4</sup> como *Alcampo* y *Carrefour* (*Centro Comercial Getafe III* y *Bulevar*, respectivamente), lo que ha ocasionado un impacto significativo sobre la estructura minorista de dichos barrios y, por ende, de todo Getafe. Además, están previstos nuevos desarrollos urbanísticos en ambos márgenes de la autovía entre Madrid y Toledo, así como grandes parques tecnológicos e industriales a las afueras del casco urbano de la ciudad, en torno a las vías de comunicación que la circundan.

Además de estos argumentos históricos, Getafe se caracteriza por un elevado **nivel de dotaciones y de servicios** de todo tipo, que han generado economías externas positivas sobre la ciudad y las localidades de alrededores en particular<sup>5</sup>. Junto a la Universidad Carlos III, implantada desde hace diecisiete años, destaca la presencia de un hospital universitario que cubre la demanda de los municipios de la zona, la existencia de una base aérea militar desde principios del siglo XX y una de las tres sedes del Obispado de Madrid (junto con las diócesis de Madrid capital y Madrid-Alcalá). A lo largo del año 2005 se ha firmado un acuerdo entre el Ayuntamiento y la Universidad Politécnica de Madrid para la instalación de un nuevo campus tecnológico en Getafe, constituyendo la segunda institución universitaria que se implanta en el municipio.

Un elemento importante en el reciente desarrollo urbano de Getafe ha sido el **soterramiento de las vías férreas** que atravesaban la localidad, en la línea de cercanías C-4 Madrid-Parla, que constituían una importante barrera urbanística, dificultando las relaciones entre ambos márgenes. La remodelación de esta zona ha permitido soldar partes de la ciudad separadas desde hace mucho tiempo por las vías ferroviarias, y ha tenido un impacto significativo sobre la configuración comercial de dos de las cuatro áreas objeto de estudio, Getafe Centro y Alhóndiga. Así, este soterramiento ha ocasionado una importante pérdida de actividad económica en Alhóndiga, de tal manera que el centro comercial abierto de Getafe Centro ha actuado como foco de atracción sobre los establecimientos minoristas situados al otro lado de la vía del ferrocarril.

---

<sup>4</sup> De acuerdo con la clasificación establecida por la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC, 2004).

<sup>5</sup> Getafe es cabecera de área comercial para ciertos bienes de equipamiento de la persona, como el calzado –*Anuario Económico y Social de La Caixa, 2005*– y un gran polo de desarrollo social, a través de sus dotaciones de servicios, como resulta de las entrevistas cualitativas y las fuentes secundarias consultadas.

### **Rasgos institucionales y económicos.**

El atractivo de esta ciudad como unidad de análisis en el ámbito económico, social y comercial ha sido señalado recientemente por autores como Phelps y Parsons (2003)<sup>6</sup>, a través de los grandes proyectos urbanísticos en el municipio y el **desarrollo de infraestructuras** como el *Metrosur* (se trata de la localidad con el mayor número de estaciones de todas las que componen el Área Metropolitana del Sur). En esta misma línea, en el último trimestre de 2005, Getafe ha sido incluido en el ámbito de aplicación de la Ley de Grandes Ciudades de la Comunidad de Madrid.<sup>7</sup>

Destaca especialmente Getafe por su red de **desarrollo vecinal** y la importancia que los movimientos políticos y sociales han tenido en el crecimiento de la ciudad. Esto ha transformado su realidad urbanística, de modo que se está produciendo un crecimiento demográfico de la población en barrios con una estructura edificatoria distinta de aquella fundamentada en vivienda obrera y de ciudad dormitorio que caracterizó hasta hace dos décadas la localidad. Las fuentes secundarias existentes señalan un elevado porcentaje de la población residente que estudia y vive, o que vive y trabaja en el municipio o en los alrededores (Ayuntamiento de Getafe, 2002 y 2006).

Además, recientemente el Ayuntamiento de la localidad ha firmado un Convenio con el Gobierno central con el fin de soterrar la autovía Madrid-Toledo A-42 a su paso por Getafe, lo que producirá un fuerte impacto sobre su tejido comercial y urbanístico, agrupando barrios como Sector III y El Bercial, separados desde su construcción por dicha vía de comunicación.

Junto con la importancia de los factores topográficos mencionados en la descripción del ámbito de aplicación del estudio, se pueden aportar así mismo argumentos relacionados con la configuración del **entorno competitivo**. La ciudad de Getafe, por su singularidad geográfica, se encuentra rodeada de importantes implantaciones comerciales ya establecidas desde hace más de una década. A lo largo de los años ochenta y especialmente de los noventa, se han instalado de forma paulatina cada vez más centros planificados de todo tipo, tanto en el casco urbano como en la periferia del municipio. En la

---

<sup>6</sup> PHELPS, N. y PARSONS, N. (2003): "Edge Urban Geographies: Notes from the Margins of Europe's Capital Cities". *Urban Studies*. Vol. 40, nº 9, August, pp. 1725-1749.

<sup>7</sup> Con fecha 3 de noviembre de 2005, la Mesa de la Asamblea de Madrid ha elevado al Pleno la propuesta favorable de la Comisión de la Presidencia, en relación con la solicitud efectuada por el alcalde de Getafe para la inclusión de dicho municipio en el ámbito de aplicación previsto en el Título X de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, modificada por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, en donde se regula el régimen de organización en los municipios de gran población.

actualidad, en Getafe se encuentran cinco de ellos: *Bulevar-Carrefour*, *Getafe III-Alcampo*, *Capital M-50*, *Nassica-Factory* y *El Bercial-Hypercor-El Corte Inglés* (Anuario Económico La Caixa, 2003, 2005 y 2006), que han ocasionado un impacto sobre la configuración minorista del municipio, en especial sobre el pequeño comercio de proximidad. Además, Getafe dispone de un gran número de supermercados distribuidos por todo el casco urbano, y existen importantes proyectos de instalación de nuevas implantaciones detallistas<sup>8</sup>.

La competencia experimentada por el comercio urbano de Getafe ha producido un fuerte sentimiento de **reacción** frente a la implantación de grandes superficies en su término municipal. A lo largo del desarrollo de las entrevistas en profundidad se pudo constatar el rechazo que manifestaban los encuestados a la presencia de grandes centros planificados<sup>9</sup>. Esto motivó la movilización de la propia agrupación local de comerciantes, y la colaboración de las Administraciones Públicas en la financiación de proyectos de desarrollo y rehabilitación de mercados y galerías de la Comunidad de Madrid, especialmente de aquellos que forman parte del casco urbano tradicional y que se integran en los cuatro centros comerciales abiertos<sup>10</sup> (a través del *Plan de Rehabilitación y Modernización de las Galerías comerciales de la Comunidad de Madrid, 2004-2007*; Ayuntamiento de Getafe, 2002 y 2006).

Otro argumento que describe la importancia de Getafe como área de estudio está relacionado con la **actividad de la asociación local de comerciantes**<sup>11</sup> (ACOEG). Se trata de la primera en número de afiliados y una de las más activas de la Comunidad de Madrid en la promoción del asociacionismo, tanto en este municipio como en otros de la región: Parla, Aranjuez, Fuenlabrada, Móstoles, Alcalá de Henares, etc. De hecho, participan en proyectos de creación y promoción de CCA en las localidades mencionadas y en otras, a través de organizaciones empresariales provinciales como FECOESUR (Federación de Comerciantes y Empresarios del Sur)<sup>12</sup>, asimilándose a ciudades de gran relevancia, con centros comerciales abiertos plenamente consolidados y que llevan trabajando muchos años

---

<sup>8</sup> Información obtenida a lo largo de las entrevistas en profundidad realizadas, tanto con los miembros de la Junta Directiva de la Asociación Empresarial Local, como con los representantes de las administraciones públicas. *Hypercor* y *El Corte Inglés* han abierto recientemente su centro en los márgenes de la carretera de Madrid-Toledo, a su paso por el municipio.

<sup>9</sup> La asociación ACOEG y FECOESUR han presentado ante los tribunales recientemente una demanda frente a la instalación del centro comercial y de ocio *Xanadú*, por la concesión administrativa de una licencia que permite su apertura los 365 días del año (alegando razones de interés turístico del municipio donde está ubicado).

<sup>10</sup> Siguiendo a Brown (1992b), a lo largo del capítulo III se han expuesto las principales teorías evolutivas del comercio minorista: del *entorno*, *cíclicas*, del *poder* y *el conflicto* y *combinadas*. En particular, las aproximaciones sobre el *poder* y *el conflicto* (la concepción dialéctica y el modelo de *crisis-respuesta*) ofrecen un marco interpretativo útil que pudo constatarse empíricamente a lo largo del trabajo de campo de esta investigación.

<sup>11</sup> Agrupación de Comerciantes y Empresarios de Getafe (ACOEG).

<sup>12</sup> Información proporcionada en las entrevistas en profundidad por los miembros de la Junta Directiva de ACOEG, D. Julio Vallejo –secretario de ACOEG y presidente de FECOESUR–, D. Jerónimo Corvillo –presidente de la asociación local– y D.ª Almudena Verdú –gerente de ACOEG–.

en esta materia –como Vigo, Girona, Gijón, Gandía, Bilbao, Antequera, etc-; donde el tamaño de la población es igual o incluso mayor que en el municipio de Getafe (así mismo, mantienen contactos frecuentes con los centros mencionados). La Dirección General de Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid, la propia agrupación local y el Ayuntamiento, por medio de la Agencia de Desarrollo Local<sup>13</sup>, realizan de forma periódica desde hace más de diez años estudios sobre el comercio de proximidad en Getafe con el fin de articular medidas de mejora y dinamización de la actividad comercial del municipio (a través de distintos *Programas de Actuación Comercial*).

Dentro de este marco de colaboración entre la agrupación empresarial y las administraciones públicas, desde hace varios años se reúne en la ciudad el **Consejo Sectorial de Comercio**, órgano consultivo constituido por ACOEG, la Agencia de Desarrollo Local, los departamentos de Urbanismo y Mantenimiento del Ayuntamiento de Getafe y las comisiones de trabajo de los centros comerciales abiertos, con el fin de tratar temas de interés para las partes. La Asociación de comerciantes mantiene contactos con las autoridades locales previos a la redacción de los borradores que conforman los programas o planes generales de ordenación urbana del municipio (PGOU), y la administración pública se compromete a informarles de las propuestas de implantación de las grandes superficies que tengan previsto instalarse en la localidad.

Por otra parte, Getafe es el único municipio de la Comunidad de Madrid que tiene firmado un Convenio institucional a través del Ayuntamiento y dicha Asociación empresarial, y aprobado en el Pleno local, con el compromiso inversor de 3.000.000 € para los años 2004-07, a fin de potenciar la implantación y desarrollo de los CCA que están identificados en la ciudad<sup>14</sup>. Además, las cuatro zonas que lo integran forman parte del proyecto de delimitación y de identificación de centros comerciales abiertos realizado por la Comunidad de Madrid en marzo de 2004, y periódicamente se realizan campañas de sensibilización entre los comerciantes de Getafe integrantes de las áreas delimitadas.

Otra característica importante de Getafe como ámbito de aplicación del estudio está relacionada con los umbrales de **renta** de sus residentes. Según la información proporcionada por el Anuario Económico de La Caixa, el nivel económico del municipio en el año 2003 (periodo de inicio del trabajo de campo de esta investigación) era de 6,

---

<sup>13</sup> Getafe Iniciativas, S.A. (GISA).

<sup>14</sup> Información obtenida de las entrevistas en profundidad con los directivos de ACOEG, la Agencia de Desarrollo Local y el Ayuntamiento de Getafe, a través de su concejal de Desarrollo Económico (D. David Castro), la Responsable del Área de Comercio (D.ª M.ª Jesús Pedraza) y el de Ordenación del Comercio de la Comunidad de Madrid (D. Ángel Martín).

representativo en ese momento del total nacional<sup>15</sup>. La evolución experimentada por la localidad para esta variable en los últimos años muestra un comportamiento dinámico y más favorable que el correspondiente a España en su conjunto, como puede apreciarse en la tabla 4.2 siguiente.

Tabla 4.2. Nivel económico del municipio de Getafe y de España (datos a 31 de diciembre).

	GETAFE	ESPAÑA
2003	6	6
2004	7	5-6
2005	7	5-6

Fuente: Elaboración propia, a partir del Anuario Económico de España de La Caixa (varios años).

En la misma línea, la positiva evolución del municipio se manifiesta así mismo en el proceso de transformación y de modernización de la estructura del comercio de la ciudad. De acuerdo con la fuente citada, su **densidad comercial** (medida a través de dos indicadores: el número y los metros cuadrados de las actividades minoristas, por cada 1.000 habitantes) se aproxima en los últimos años a la existente a nivel nacional, aunque inicialmente presenta menores niveles de partida –como puede observarse en la tabla 4.3-.

Tabla 4.3. Densidad comercial del municipio de Getafe y de España (en número y metros cuadrados de actividades minoristas, por cada 1.000 habitantes; datos a 31 de diciembre).

	ACTIVIDADES COMERCIALES MINORISTAS							
	GETAFE				ESPAÑA			
	Número	Incremento anual nº (%)	Metros cuadrados	Incremento anual m <sup>2</sup> (%)	Número	Incremento anual nº (%)	Metros cuadrados	Incremento anual m <sup>2</sup> (%)
2003	15,3	-	1.603	-	20,63	-	2.151	
2004	17,79	16,27	1.863	16,22	20,55	-0,003	2.197	2,14
2005	18,37	3,26	1.930	3,60	21,03	2,34	2.263	3

Fuente: Elaboración propia, a partir del Anuario Económico de España de La Caixa (varios años).

#### 4.3.2. Caracterización de las zonas objeto de estudio.

Una vez expuesta esta visión general del municipio de Getafe, en el apartado que se inicia a continuación se describen las cuatro poblaciones objeto de estudio y se presenta brevemente cada una de ellas.

#### Identificación de las poblaciones: razones urbanísticas y comerciales.

Son diversas las razones que hacen posible el considerar como zonas de estudio los cuatro centros comerciales abiertos identificados: Getafe Centro, Las Margaritas, Alhóndiga

<sup>15</sup> De acuerdo con la fuente de información citada, el nivel económico se define como el índice de renta familiar disponible por habitante estimada por áreas geográficas (de ámbito municipal, provincial y por comunidades autónomas). Se han

y Juan de la Cierva, y que se pueden sintetizar en dos grandes grupos: razones *urbanísticas* y *demográficas*, por un lado; y *comerciales*, por otro.

**a) Razones urbanísticas y demográficas.**

Los principales argumentos que permiten la identificación de las poblaciones citadas son los siguientes:

- Las cuatro zonas seleccionadas forman parte del casco tradicional del municipio de Getafe y se caracterizan por su continuidad urbana. Se trata de tramas fácilmente reconocibles y compartidas por toda la población de la ciudad y, en especial, por los residentes en dichos barrios.
- Las áreas analizadas son zonas densamente pobladas y con la mayor dotación comercial del municipio, de acuerdo con el número de establecimientos existentes respecto de la población residente que se desprende de las bases de datos consultadas<sup>16</sup> (EMER-GFK, 1997; Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, 1998 y 2004).
- Son zonas que se corresponden con barrios enteros de la población, a través de unas señas comunes de identidad en términos espaciales y comerciales. Las áreas que se encuentran fuera del ámbito de aplicación de este estudio lo son, bien porque carecen de una estructura fuerte de comercio de proximidad que facilite la constitución de los establecimientos en CCA (puesto que su esencia urbanística y comercial está dominada por centros planificados, como en Getafe Norte y Sector III), o por estar muy separadas del municipio a través de barreras físicas y vías de comunicación, como la autovía de Madrid-Toledo y la de Andalucía (los barrios de Perales del Río o El Bercial, respectivamente; éste último más cerca de Leganés y del área de atracción del centro comercial *Parquesur*).

---

establecido diez niveles, desde el 1 (mínimo) hasta el 10 (máximo).

<sup>16</sup> EMER-GFK (1997): *Programa de Actuación comercial en el distrito de Getafe. Documento resumen*. Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, Madrid.

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID (1998 y 2004): *Directorio de Unidades de Actividad Económica de la Comunidad de Madrid*. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, varios años [CD-Rom].

**b) Razones comerciales.**

Por otra parte, y en términos estrictamente comerciales, se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Se trata de zonas que comprenden grandes concentraciones de comercio, con una oferta comercial y terciaria variada y vinculada con una demanda real y potencial característica del entorno en el que están inmersos, a través de unos hábitos de compra concretos.
- Estos cuatro centros identificados tienen capacidad suficiente de generar una demanda potencial que supere el marco estricto de la población residente en dicho barrio, y proveniente de otras zonas de la ciudad.
- Tanto la agrupación de comerciantes como la Agencia de Desarrollo Local tienen una propuesta de delimitación y definición de las cuatro aglomeraciones comerciales, de acuerdo con un programa realizado en el año 1999 y que aún continúa vigente.
- Los comerciantes de la localidad tienen conocimiento de la existencia de estas cuatro grandes áreas, a partir de las campañas periódicas de concienciación y sensibilización comercial realizadas por las administraciones públicas y la asociación empresarial local, y de la realización continua de ferias, exposiciones y eventos.
- De forma no periódica se realizan actividades de marketing publicitario y promocional de los centros comerciales abiertos en varios de ellos, a través de bolsas con el logotipo de cada zona, buzzoneos en las viviendas de los barrios que constituyen su área de influencia, trípticos informativos, carteles publicitarios, campañas esporádicas en la radio local, etc.
- Los comercios de las zonas presentan etiquetas identificativas en los locales. Así mismo, muchos de ellos ofertan pegatinas y catálogos en los mostradores de los establecimientos, especialmente en las campañas de Navidad o de las fiestas locales de la ciudad y de los distintos barrios, lo que facilita la identificación por parte del consumidor de la pertenencia al CCA (ya que la denominación elegida



para definir cada centro coincide con el nombre del barrio en el que éste se engloba).

- Desde septiembre de 2002 existe un proyecto de gerencia de centros comerciales abiertos en las cuatro áreas identificadas. Se han realizado experiencias piloto de gestión, a través de Comisiones de trabajo periódicas, en dos de las zonas: Getafe Centro y Las Margaritas. Existen proyectos de contratación de gerentes profesionales externos en estos dos centros, confirmadas por los responsables políticos municipales y regionales en las entrevistas en profundidad realizadas para este trabajo en los meses de marzo y abril de 2004 (como se aprecia en la relación de entrevistas que aparece en los anexos, con D. Ángel L. Martín<sup>17</sup> y D. David Castro<sup>18</sup>). En los otros dos CCA se han llevado a cabo también campañas de concienciación entre los comerciantes con el fin de constituir este tipo de estructuras organizativas, que aún no se han materializado plenamente.

### **Descripción de las características de las zonas.**

En este apartado se presentan las diferentes poblaciones estudiadas a partir de una delimitación física de las zonas, su identificación comercial y edificatoria y las principales características urbanísticas de las mismas.

#### **Centro Comercial Abierto Getafe Centro.**

La primera de las zonas que se describen se corresponde con el CCA que constituye el centro comercial tradicional del municipio. Se trata de su columna vertebral, esto es, la localización más céntrica de la ciudad.

El área de **Getafe Centro** se inicia en la calle Valdemoro (uno de los puntos focales de la zona), discurre por la de Toledo hasta la Plaza de la Constitución, continúa por la calle Madrid y llega hasta la de Pizarro. Se trata de una zona de gran longitud y con muy escasas discontinuidades urbanas. El Centro Comercial Abierto comprende también las arterias perpendiculares que afluyen a dicho eje (Polvoranca, Cuestas Bajas, Jardines, San José de

---

<sup>17</sup> Responsable de Ordenación del Comercio de la Comunidad de Madrid.

<sup>18</sup> Concejal de Desarrollo Económico, Industria y Comercio del Ayuntamiento de Getafe.

Calasanz, Hospital de San José, Ricardo de la Vega, Felipe Estévez, San Eugenio, Cruz y Ramón y Cajal, hasta la intersección con San José de Calasanz<sup>19</sup>).

Urbanísticamente, se trata de calles de un trazado algo anárquico y de estrecha sección. Presenta esta zona, en general, una buena dotación de aparcamiento subterráneo de uso público, aunque el de superficie puede considerarse como escaso. Además, la estructura parcelaria del casco antiguo se caracteriza por una gran variedad de tamaños y tipologías existentes, con edificios de reducida altura y con algunas edificaciones unifamiliares adosadas entre sí, de diferentes estilos y estética no uniforme.

Es el barrio de Getafe más especializado en comercio ocasional y esporádico aunque, como en todos los centros comerciales analizados, se pueden encontrar establecimientos que integran los tres tipos de compra identificados. Comprende el nivel jerárquico más importante de la ciudad, en función de la atracción conseguida por este entorno sobre los restantes de Getafe, y es el más transitado peatonalmente. La calle Madrid actúa como foco de atracción sobre los negocios situados en calles adyacentes a dicho eje. La zona peatonal de esta calle constituye la parte comercial más vital de la ciudad. Su área no peatonal (desde la Plaza General Palacios hasta la calle Pizarro) tiene más dificultades para considerarse centro comercial abierto<sup>20</sup>.

En términos de accesibilidad, este CCA se caracteriza por no disponer de estaciones de metro o de tren próximas a la zona comercial. La más cercana, *Getafe Central*, se encuentra algo alejada, y muy cerca del futuro desarrollo urbanístico que se planea en los límites de este barrio. Sin embargo, y con independencia de lo expuesto anteriormente, es la zona con mejor facilidad de acceso en transporte público de superficie<sup>21</sup> (figura 4.3).

---

<sup>19</sup> En los Anexos de esta tesis figuran los planos de situación de las cuatro zonas comerciales estudiadas, tal y como aparece descrito en este apartado.

<sup>20</sup> Según las entrevistas realizadas tanto a los representantes políticos municipales como a la Junta Directiva de ACOEG, e incluso a los propios comerciantes.

Figura 4.3. Plano del Centro Comercial Abierto Getafe Centro.



### **Centro Comercial Abierto Las Margaritas.**

El CCA de **Las Margaritas** comprende el eje de la Avenida de las Ciudades (hasta la intersección con la de España), el barrio de Las Margaritas propiamente dicho y las calles Cataluña, Doctor Barraquer y Plaza Jiménez Díaz. Los últimos números de la Avenida de España (paralelos a la calle Cataluña) también forman parte de dicha zona, atendiendo al número y agrupación de los establecimientos comerciales, desde su intersección con la calle Lérida. El ámbito de influencia del área minorista recorta su alcance frente al anterior de *Getafe Centro*, de modo que su atracción se ejerce fundamentalmente sobre el propio barrio<sup>22</sup>.

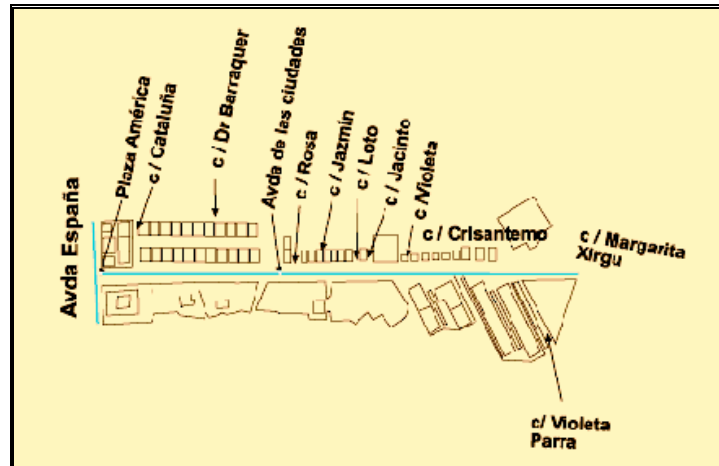
Las principales zonas dinamizadoras del eje son la Avenida de las Ciudades y la *Galería Comercial Getafe II*, con un tirón importante en los últimos números de la Avenida de España. El estudio de campo realizado sobre el terreno y la información manejada de las fuentes secundarias permiten concluir que la oferta minorista del barrio es en esencia comercio de tipo cotidiano, centrado en la satisfacción de las necesidades más inmediatas de la población residente en la zona. De todos los entornos comerciales identificados, es el CCA de menor dimensión, y en sus proximidades presenta la competencia del Centro Comercial *Bulevar-Carrefour*, que ejerce su influencia sobre los consumidores y comerciantes del área.

Urbanísticamente, la red viaria está girada con respecto a la arteria principal que comprende la Avenida de las Ciudades, y presenta una gran cohesión dado que casi todas las calles interiores de este barrio están peatonalizadas, lo que le confiere cierta unidad

<sup>21</sup> En los Anexos de esta tesis se incluye un plano de la zona comercial mencionada a un nivel más detallado.

arquitectónica. Se trata en su mayoría de pisos en bloque de elevada altura, de pequeño tamaño y con plantas bajas que albergan viviendas (salvo en las confluencias con el eje principal, en las que aparecen comercios de manera casi continua). En cuanto a su accesibilidad, está bien dotada de autobuses públicos; y aunque presenta en sus proximidades estación de tren de cercanías, carece de metro en su zona de influencia (figura 4.4).

Figura 4.4. Plano del Centro Comercial Abierto de Las Margaritas.



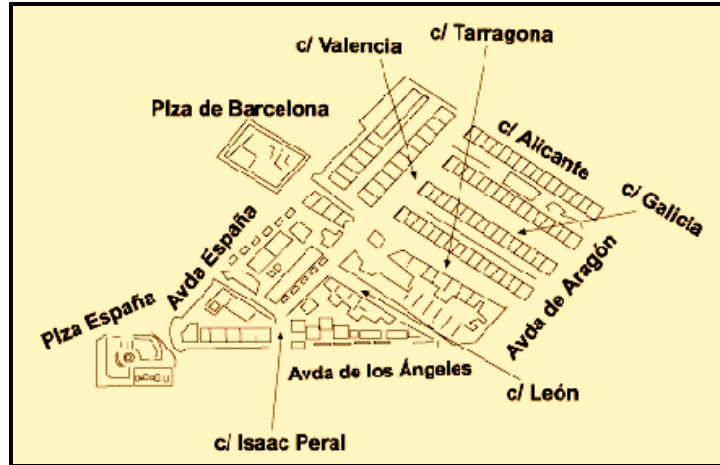
### **Centro Comercial Abierto Juan de la Cierva.**

El tercero de los centros comerciales analizados es el que se incluye en el barrio de **Juan de la Cierva**. Comprende desde la Avenida de Aragón hasta la de los Ángeles, extendiéndose por las calles transversales y perpendiculares hacia la intersección con la Avenida de España. Su CCA tradicional se ubica en las calles Tarragona, Galicia, Alicante, Valencia, Badajoz y Avenida de Aragón.

Se trata de la zona más grande en extensión geográfica (junto con la de *Getafe Centro*), y su estructura comercial es la más equilibrada de las tres, con una composición de la oferta más parecida a la de Getafe a nivel agregado en términos de los tres tipos de comercio identificados: cotidiano, ocasional y esporádico. En sus alrededores no se encuentra ningún gran centro planificado, sino simplemente algún que otro supermercado de proximidad<sup>23</sup> (*Ahorra Más*, autoservicios de alimentación y algunas galerías comerciales de muy pequeña dimensión).

<sup>22</sup> *Ibidem*.

Figura 4.5. Plano del Centro Comercial Abierto de Juan de la Cierva.



Los principales puntos focales de este CCA están en la Avenida de Aragón y en la confluencia de las calles Valencia y Tarragona (figura 4.5). Los edificios característicos de la zona son bloques elevados, muy variados arquitectónicamente y con dos tipologías diferenciadas: unos de gran altura en el eje de la Avenida de España y otros de menor dimensión entre la de Aragón y la de los Ángeles, y las calles transversales. Escasean las áreas peatonales, y el aparcamiento está inmerso en toda la trama urbana, ocupando las calles principales e intermedias<sup>24</sup>.

Se trata de una zona que está bien surtida de autobuses públicos, y aunque carece de estación de tren de cercanías en su área de influencia, la de metro –Juan de la Cierva– se encuentra algo alejada del centro de gravedad del barrio.

### **Centro Comercial Abierto La Alhóndiga.**

El entorno de **La Alhóndiga** discurre por las calles comprendidas entre Alonso de Mendoza, Tirso de Molina y Avenida del Ferrocarril; incluye las calles Buenavista, Garcilaso, Cervantes, Lope de Vega, Alonso de Mendoza, Tirso de Molina y Faisán<sup>25</sup>. La proximidad del eje comercial de la calle Madrid y la relativa lejanía de los principales puntos de accesibilidad (metro y tren de cercanías) caracterizan a la zona por una oferta fundamentada en comercio diario o periódico de alimentación. La *Galería Comercial Lope de Vega* concentra la fortaleza del barrio, y en su área de influencia sufre la competencia del centro planificado *Getafe III-Alcampo*, que a pesar de encontrarse en otra barriada y

<sup>23</sup> *Ibidem.*

<sup>24</sup> *Ibidem.*

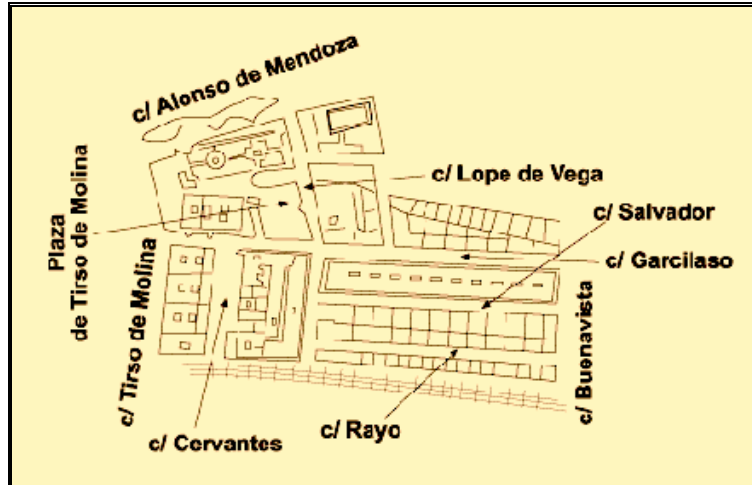
<sup>25</sup> *Ibidem.*

separado por la Autovía Madrid-Toledo, atrae flujo de gasto de esta zona. Este CCA se localiza muy próximo al centro de la ciudad, constituido por la Plaza de la Constitución.

Urbanísticamente, la tipología edificatoria es mixta, con bloques o edificios elevados en los márgenes del barrio y viviendas de no más de tres alturas en casi toda la zona, especialmente en la confluencia con el CCA *Getafe Centro*. Su disponibilidad de aparcamientos en superficie es muy reducida, y tiene una deficiente pavimentación. Presenta una parte peatonal importante y céntrica, aunque con discontinuidades urbanas y con comercios muy diseminados en los bajos de los bloques de las viviendas, y alejados de los establecimientos que ejercen de locomotoras del área (varios supermercados y una galería de alimentación).

El soterramiento de la vía del tren a su paso por el municipio ha polarizado la actividad minorista entre barrios, y es muy habitual que se produzcan flujos de desplazamiento entre las dos zonas mencionadas, evadiendo gasto en comercio ocasional y esporádico por la atracción que ejerce la calle Madrid. Por otra parte, su accesibilidad es buena en autobús, y tiene una estación de metro alejada del núcleo comercial y residencial, en las afueras de esta barriada (*Alonso de Mendoza*). Sin embargo, se encuentra relativamente cerca de la estación de tren de *Getafe Central* (figura 4.6).

Figura 4.6. Plano del Centro Comercial Abierto de Alhóndiga.



#### 4.4. Metodología.

Una vez expuestos el cuerpo de hipótesis y el ámbito de aplicación del estudio, en el apartado que se inicia a continuación se presenta la metodología que permite dar cumplimiento a los objetivos de la investigación empírica.

En esta tesis doctoral se plantea un diseño con una estructura dual que combina tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa, como se puede apreciar en alguna investigación previa realizada en el contexto español (Molinillo, 2000; Molinillo y Parra, 2001) y en el extranjero (Collis et al, 2000; Guy y Duckett, 2003; Mitchell y Kirkup, 2003). Además, este estudio de campo, de naturaleza esencialmente exploratoria aunque combinando elementos de tipo confirmatorio, aconseja un diseño sobre la base de estos dos procedimientos metodológicos, lo que se justifica por la escasez de una teoría consolidada y de trabajos de campo previos sobre la identificación de los factores clave de éxito de los CCA.

La metodología del trabajo de campo se ha desarrollado a partir de dos fases bien diferenciadas, cuyo detalle se comenta a continuación. Así, en un primer apartado se describe la etapa cualitativa diseñada como primera parte del estudio empírico; en el segundo se presenta el procedimiento metodológico seguido en la fase cuantitativa. Inserta dentro de cada uno de estos dos grandes apartados se encuentra una descripción de las fuentes de obtención de información empleadas en el proceso de investigación que se expone en esta tesis.

#### **4.4.1. Metodología cualitativa.**

La primera parte de la investigación empírica ha tenido dos objetivos generales: en primer lugar, uno definitorio relacionado con la estrategia de éxito de los centros urbanos; en segundo lugar, otro descriptivo relativo al conocimiento de la actividad comercial minorista en el municipio de Getafe.

De manera específica, estos objetivos generales se han concretado en los siguientes:

- constatar la identificación de los factores de éxito de los centros urbanos establecidos con carácter previo, así como cerrar el cuestionario según lo contemplado en la literatura académica.
- Examinar las medidas específicas acerca de la estrategia de éxito de los CCA que integran el cuestionario de la segunda fase de la investigación empírica. Por tanto, su objetivo último es garantizar la validez de contenido de los ítems de la escala referida a este constructo.

La primera decisión en esta fase fue la búsqueda de fuentes secundarias donde se recogiera la información necesaria para el estudio. El dar cumplimiento a los objetivos planteados requirió mantener un contacto inicial tanto con la Agrupación de Comerciantes y Empresarios de Getafe (ACOEG), como con la Agencia de Desarrollo Local del municipio (GISA, Getafe Iniciativas, S.A.), con el fin de conocer la existencia de alguna investigación que recogiera la información precisa en esta tesis. Ante la ausencia de estudios específicos sobre el tema en cuestión se justificó la oportunidad de explotar fuentes primarias de obtención de información, tanto en esta fase como en la cuantitativa.

La investigación cualitativa consistió en la realización de una serie de entrevistas dirigidas a tres colectivos diferentes, con el fin de obtener una amplia representación de visiones y temas a tratar en el trabajo de campo<sup>26</sup>:

- ❖ gerentes, subgerentes y comerciantes integrantes de las comisiones de gestión en los cuatro CCA representativos de la localidad.
- ❖ Representantes cualificados de la asociación local de comerciantes de Getafe.



- ❖ Miembros de la Agencia de Desarrollo Local, de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y de la Administración local y regional.

En todos los casos la información fue recogida en forma de entrevistas abiertas en profundidad, personalmente administradas por el investigador, de una hora de duración media aproximada, con cada uno de los entrevistados que figuran en la relación que aparece en los anexos. Las entrevistas fueron grabadas con magnetófono, salvo aquellas realizadas a los representantes de la Agencia de Desarrollo Local, de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y de la Administración local y regional, garantizándose en todo momento el compromiso expreso de confidencialidad de la información y el tratamiento de esta con fines académicos. Con carácter previo al trabajo de campo se contactó con las personas interesadas o con las organizaciones a las que pertenecían, con el fin de informarles sobre las pretensiones y los objetivos de la investigación y solicitar su colaboración.

Los objetivos concretos y las cuestiones tratadas en las entrevistas en profundidad fueron diversos, en función de las características específicas de los colectivos entrevistados, y la información obtenida fue distinta en cada caso. Todas las entrevistas efectuadas a los comerciantes dedicados a la gestión de los CCA se realizaron sobre la base de un guión previamente elaborado cuyo detalle aparece recogido en los anexos de esta tesis, y el lugar de realización fue distinto en cada ocasión, dependiendo de las circunstancias particulares de los colectivos investigados. Con el fin de facilitar su obtención e interferir lo menos posible en la actividad habitual de los encuestados, la investigación se ajustó a las necesidades de cada grupo de personas entrevistadas. Así, en el caso de los detallistas integrantes de las comisiones de gestión en los cuatro centros analizados, las entrevistas se realizaron en sus propios establecimientos, en horarios fuera de la actividad comercial o, en aquellos casos en que esto no fue posible, de modo que interfirieran lo menos posible con los momentos de mayor actividad del negocio (en general, y para los minoristas investigados para este estudio, coincidiendo con las primeras horas de la mañana o de la tarde). A pesar de las dificultades que entrañaba este proceso de obtención de información –debido a los problemas de interferencias y de falta de concentración que ocasiona entre entrevistador y entrevistado-, se optó por considerarlo válido, por dos razones fundamentalmente: para maximizar la tasa de respuesta, y porque esta técnica de obtención de información ya se ha

---

<sup>26</sup> En el capítulo de Anexos se incluye la relación de las personas a quienes se realizó el trabajo de campo.

probado en otras ocasiones por algunos investigadores, con resultados satisfactorios (Brown<sup>27</sup>, 1989a; Forsberg et al<sup>28</sup>, 1999; Stubbs et al<sup>29</sup>, 2002).

En el caso de las entrevistas efectuadas a los representantes y miembros de la Junta Directiva de la Agrupación de Comerciantes y Empresarios de Getafe (ACOEG), el lugar de realización de aquellas fue la propia sede de la asociación, y en algún caso, el centro de trabajo de la persona entrevistada. En cuanto a las autoridades públicas, miembros de la Administración local y regional y de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, las entrevistas se hicieron en la sede de la organización, como figura en la relación que aparece en los anexos.

Por otro lado, y previo a la realización de las entrevistas en profundidad dirigidas a comerciantes integrantes de las comisiones de gestión en los cuatro CCA identificados, era necesario disponer de un listado de aquellas personas a entrevistar para dar cumplimiento a los objetivos de investigación diseñados. La situación de experiencia piloto en la que se encontraban los cuatro centros –con la ausencia de una estructura organizativa formalizada a la que dirigirse en cada una de las zonas comerciales-, aconsejó el contactar con la asociación empresarial local, con el fin de obtener una relación con los nombres de los minoristas a quienes se dirigiera el trabajo de campo.

De las diez personas que habían formado parte de las experiencias de gestión de los CCA, ACOEG proporcionó los nombres de aquellas asociadas a su agrupación que habían formado parte de los mismos, seis en total. De éstas, a dos de ellas no les fue posible participar en este estudio por lo que, con el fin de tener representados a minoristas de los cuatro centros –fueran o no afiliados a la agrupación local-, aquellos detallistas facilitados por ACOEG proporcionaron los nombres de otros comerciantes que habían participado en los grupos de trabajo, constituidos como experiencia piloto de gerencia en sus respectivas zonas comerciales. En total se entrevistaron a diez personas, cuatro en el CCA de *Getafe Centro*, tres en el de *Las Margaritas*, dos en el de *Alhóndiga* y una persona en el de *Juan de la Cierva*.

---

<sup>27</sup> BROWN, S. (1989a): “Retailers and Micro-Retail Location: A Perceptual Perspective”. *International Journal of Retailing*, Vol. 2, nº 3, pp. 3-11.

<sup>28</sup> FORSBERG, H. / MEDWAY, D. J. y WARNABY, G. (1999): “Town Centre Management by Cooperation. Evidence from Sweden”. *Cities*, Vol. 16, nº 5, October, pp. 315-322.

<sup>29</sup> STUBBS, B. / WARNABY, G. y MEDWAY, D. (2002): “Marketing at the Public/Private Sector Interface; Town Centre Management Schemes in the South of England”. *Cities*, Vol. 19, nº 5, October, pp. 317-326.

### **Principales temas tratados en la fase cualitativa.**

Las entrevistas en profundidad realizadas a los comerciantes integrantes de las comisiones de gestión en cada CCA tenían como objetivo principal el análisis de la situación del comercio en Getafe y, de manera específica, en su área comercial. Dado el carácter de experiencia piloto de las gerencias, las entrevistas se centraban en los factores de éxito para dichas zonas, las ventajas e inconvenientes de la asociación del CCA –tanto para el minorista como para el consumidor- y la percepción de los entrevistados sobre el grado de asociacionismo en su zona, así como los proyectos de implantación de CCA y las acciones a implementar –tanto de carácter comercial como urbanístico-. Las entrevistas se trataron de forma abierta, muy genérica y con el fin de detectar los principales problemas y necesidades de las áreas consideradas.

Las entrevistas realizadas a los miembros de la Junta Directiva de ACOEG tenían los mismos objetivos que las de los minoristas con funciones de gestión de los CCA investigados, aunque con un mayor énfasis en los aspectos organizativos, en los proyectos a medio y largo plazo y en las estrategias y acciones comerciales a implantar. Así mismo, se obtuvo información sobre las propuestas de delimitación de las zonas de acuerdo con la visión de la asociación de comerciantes. Para estas entrevistas, también grabadas en magnetófono y realizadas de forma abierta, se utilizó el mismo guión de puntos que el empleado para los detallistas (tal y como figura en los anexos de esta tesis).

Las entrevistas realizadas a los tres representantes municipales perseguían conocer los mismos objetivos mencionados antes, y no fueron grabadas por expresa voluntad de las personas entrevistadas. En ellas se obtuvo información sobre los proyectos de CCA a implantar en el municipio y se trataron, asimismo, de forma muy abierta y sin estar sometidas a un guión estructurado. Lo mismo se puede decir de las entrevistas realizadas a los miembros de la Comunidad de Madrid y de la Cámara de Comercio.

A modo de síntesis, se presenta en la tabla siguiente la ficha técnica de la investigación cualitativa desarrollada como parte del trabajo de campo.

**Tabla 4.4. Ficha técnica de la investigación cualitativa.**

<b>UNIVERSO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comerciantes integrantes de las comisiones de gestión de los cuatro CCA representativos.</li><li>- Miembros de la Junta Directiva de ACOEG.</li><li>- Representantes cualificados de GISA, Ayuntamiento, Comunidad de Madrid y Cámara de Comercio e Industria de Madrid.</li></ul>
<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	20 entrevistas.
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Muestreo no aleatorio por criterio.
<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	Entrevista en profundidad.
<b>LUGAR DE REALIZACIÓN</b>	En la sede de la organización.
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	Entre el 5 de febrero de 2003 y el 21 de abril de 2004.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.2. Metodología cuantitativa.**

Con el fin de tener una visión global de las zonas y de las características de los minoristas, la segunda fase de la investigación realizada ha consistido en el desarrollo de un trabajo de campo cuyo método de obtención de información fue el procedimiento de entrevista. Los objetivos específicos consistían en evaluar y ponderar la importancia que el colectivo objeto de estudio proporcionaba a los factores clave de éxito para un CCA como el suyo, así como en analizar las características de los establecimientos y las de los comerciantes y su relevancia en dichas percepciones.

Esta fase se ha desarrollado a través de una entrevista a los gerentes, encargados o propietarios de los comercios que forman parte de los cuatro CCA representativos, por ser ellos los mejores conocedores de los factores claves del éxito de sus negocios (Hofer y Schendel, 1978; cit. en Fridolín, 1993; Cabrera y García, 1999; Vallet, 2000; Molinillo, 2000; Kazem, 2003). En la misma línea, autores como Fiorito y LaForge (1986), Brown (1989a), Oppewal y Timmermans (1997), Guy y Duckett (2003) y Runyan y Huddleston (2006) sostienen que para determinar la ponderación o importancia de las dimensiones estratégicas claves en un entorno homogéneo dado, se puede recurrir a las opiniones de los gerentes o propietarios de los establecimientos comerciales considerados.

El diseño de esta fase supuso la elección de un cuestionario como principal instrumento de información, fundamentalmente por dos motivos: el primero de ellos, por la ausencia de fuentes secundarias que permitieran el análisis de las hipótesis establecidas. El

segundo, por la especificidad de los objetivos de investigación, que aconsejaban la utilización de esta forma de obtención de información.

### ***Diseño de la investigación cuantitativa.***

En este apartado se describe el procedimiento metodológico llevado a cabo en esta parte de la investigación. Así, se comentan las fuentes de información utilizadas, se define el marco disponible y la selección de la muestra, y se expone la estructura del cuestionario y el trabajo de campo analizado.

#### **1) Fuentes de obtención de información.**

Con carácter previo a la fase definitiva de la encuesta, resulta imprescindible acudir a fuentes de información sobre el censo de establecimientos que constituye el objeto de estudio.

Para los trabajos referidos al comercio minorista de proximidad como el que se plantea en esta tesis, no se dispone habitualmente de muchas fuentes de información a las que acudir, por diversos motivos: por un lado, ante la ausencia de bases de datos que se adapten de forma precisa a las cuestiones que se plantean en la investigación. Por otro, por la escasa disposición de los pequeños comerciantes a facilitar información relacionada con su negocio<sup>30</sup>. No obstante, han sido diversas las fuentes consultadas aunque al final, y dadas las dificultades para obtener una información global y fiable, se recurrió a una investigación sobre el terreno.

El carácter intraurbano de la investigación y las necesidades impuestas acerca del tamaño de la muestra requerían el disponer de un censo de los establecimientos existentes en el ámbito de estudio. El fin último era conocer la localización de los negocios a nivel de barriada y la actividad comercial del local, como criterios determinantes en el planteamiento del diseño muestral utilizado en esta tesis.

Con el propósito de obtener la información necesaria, las principales fuentes secundarias consultadas se obtuvieron explotando las siguientes bases de datos: el *Directorio de Unidades Locales o de Actividades Económicas* del Instituto de Estadística de

---

<sup>30</sup> Son habituales los problemas de acceso a la información en investigaciones de este tipo, como han constatado algunos investigadores: Oppewal y Timmermans (1997), Forsberg et al (1999), Medway et al (1999 y 2000); o Dennis et al (2002b), en el extranjero, y Fernández Cuenca (1991) y Molinillo (2000) en el ámbito español, entre otros autores.

la Comunidad de Madrid para 2003; el *Catálogo de Comercio, Hostelería y Otras Actividades Terciarias a pie de calle de Getafe*, censo elaborado en dicho año por la Agencia de Desarrollo Local; el *Programa de Actuación Comercial* del municipio, documento elaborado por el Ayuntamiento en 1997; y los *Cuadernos de Localización Industrial* de la localidad, publicados por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y correspondientes también al año 2003.

La principal fuente de información secundaria utilizada ha sido el *Directorio de Unidades Locales o de Actividades Económicas*, realizado por el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid y actualizado a 1 de enero de 2003. Esta base de datos permite conocer la localización concreta del establecimiento en la vía pública y sus coordenadas geográficas UTM (X, Y), el código postal que le corresponde según su ubicación en la trama urbana, el rótulo de la tienda y la actividad de ésta, de acuerdo con la vigente Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993 (CNAE-93), y con un nivel de desagregación a cinco dígitos. Sin embargo, el principal inconveniente que presenta esta fuente estriba en que sólo recoge información sobre los locales existentes, con independencia de que estén abiertos o cerrados (es decir, vacantes). El diseño de este trabajo y la selección adecuada de las unidades muestrales exigía la realización de las entrevistas sobre aquellos establecimientos que realmente se encontraran abiertos, ejerciendo su actividad económica.

Así mismo, se disponía del *Catálogo de Comercio, Hostelería y Otras Actividades Terciarias a pie de calle* de Getafe, actualizado a 1 de enero de 2003. Se trata de un censo o inventario de establecimientos comerciales que desarrollan estas actividades económicas en el municipio, elaborado por la Agencia de Desarrollo Local. Esta base de datos recoge los locales existentes en el término municipal, con un nivel de desglose de la información similar al Directorio del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Sin embargo, presenta el mismo inconveniente que ésta: no permite distinguir entre las tiendas que se encuentran abiertas y los que están cerradas. Por otra parte, la información que proporciona está referida a 1 de enero de 2003, igual que dicho Directorio, fecha distante de aquella en la que se realizó el trabajo de campo que da sustento empírico a esta tesis.

Las otras dos fuentes consultadas fueron el *Programa de Actuación Comercial*, elaborado por el Ayuntamiento de Getafe para 1997, y los *Cuadernos de Localización Industrial* del Municipio, base de datos de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y documento actualizado a 31 de julio de 2003.

La primera de las dos bases de datos mencionadas se descartó, debido a su falta de actualización. En cuanto a la de la Cámara de Comercio, tampoco se consideró adecuada puesto que no recoge los establecimientos comerciales existentes en el municipio con el nivel de detalle necesario para esta tesis (no comprende los negocios cuya fórmula jurídica es la persona física o autónomo, predominante en el comercio urbano de proximidad). Además, la clasificación de actividades elegida no se corresponde exactamente con la establecida en la nomenclatura CNAE-93.

Así mismo, se renunció a la utilización de las bases del Impuesto de Actividades Económicas. Esta fuente de información presenta el inconveniente de que su número es mayor que el de establecimientos, ya que éstos pueden tener registrada más de una actividad en su local; tampoco indica los puntos de venta, sino los productos que se expenden, por lo que se deben aplicar coeficientes reductores sobre la cantidad de licencias (Fernández Cuenca, 1991; Molinillo, 2000; Santos Requeijo y González, 2000; Casares y Rebollo, 2005). Esta fuente no ofrece, por tanto, una visión exacta de los locales comerciales, pudiéndose producir deformaciones si se usa exclusivamente o se utiliza para la cartografía, por ejemplo.

Así, la ausencia de un listado actualizado sobre la población investigada ha llevado a la elaboración de un censo a pie de calle, donde se recogió el conjunto de los establecimientos abiertos (no vacantes) que formaban parte del estudio. El trabajo sobre el terreno se llevó a cabo por cuatro miembros del equipo de investigación a lo largo del mes de septiembre de 2003, previo a la realización definitiva de la fase cuantitativa. A partir de la información obtenida de las dos principales fuentes citadas anteriormente (el *Directorio de Unidades de Actividad Económica*, de la Comunidad de Madrid, y el *Catálogo de Comercio de Getafe*), y depurando el listado con las nuevas altas y bajas producidas hasta el 30 de septiembre de 2003, se elaboró el inventario definitivo de locales que constituye la base del trabajo empírico para esta tesis doctoral.

Puesto que el principal objetivo de este trabajo consistía en el estudio de los factores clave de éxito desde el punto de vista de los minoristas integrantes de los CCA representativos, la investigación se articuló sobre la base de analizar las percepciones que los pequeños comerciantes, situados en zonas comerciales tradicionales, manifestaban sobre dichos factores.

## **2) Marco disponible y selección de la muestra.**

En este apartado se expone el marco disponible y se describe también la muestra real obtenida tras la realización del trabajo de campo.

En cuanto al **universo objeto de estudio**, y tras analizar las características del sector minorista en la ciudad de Getafe, se decide que formen parte del análisis todos los establecimientos detallistas situados en el casco urbano que pertenecen a los barrios de Getafe Centro-San Isidro, Alhóndiga, Juan de la Cierva y Las Margaritas. Puesto que la literatura especializada subraya la necesidad de definir la orientación hacia la compra de los locales que integran los centros comerciales (Bucklin, 1971; Gaustchi, 1981; Alzubaidi et al, 1997; Oppewal y Timmermans, 1997; Frasquet, 1999 y 2000; Hansen, 2003), en esta investigación se han clasificado éstos en tres grandes grupos, de acuerdo con el tipo de actividad que desempeñan: negocios de compra cotidiana, ocasional y esporádica<sup>31</sup>.

Como se ha comentado en páginas anteriores, el **marco muestral** se ha realizado a partir de un listado propio actualizado en septiembre de 2003, después de consultar y depurar las siguientes bases de datos: el *Directorio de Unidades de Actividad Económica* del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, último disponible y a 1 de enero de 2003; y el *Catálogo de Actividades Comerciales* de Getafe, elaborado por la Agencia de Desarrollo Local de la localidad en esta misma fecha.

---

<sup>31</sup> Dentro de los *establecimientos de compra cotidiana* se incluyen comercios de alimentación, estancos, pastelerías, panaderías, bodegas, droguerías, farmacias y herbolarios. Como *negocios de compra ocasional* figuran los de equipamiento de la persona (zapaterías y tiendas de confección), discos, libros, agencias de viajes, tintorerías, peluquerías, fotógrafos, reprografías, videoclubes y locutorios. Como *locales de compra esporádica* se consideran ópticas, tiendas de muebles, informática, cristalerías, electrodomésticos, aire acondicionado, floristerías, tiendas de Hi-Fi, jugueterías, bazar-regalos, joyerías y ferreterías.



En la tabla 4.5 se muestra la población sobre la que se ha efectuado el trabajo de campo.

**Tabla 4.5. Población objeto de estudio. Número de establecimientos por CCA y tipo de actividad** (entre paréntesis, porcentaje de locales sobre el total de la fila).

		Tipo de actividad			TOTAL
		Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Centro Comercial Abierto	Las Margaritas	48 (46,6%)	30 (29,13%)	25 (24,27%)	103 (100,00%)
	Getafe Centro	87 (28,15%)	139 (45%)	83 (26,85%)	309 (100,00%)
	Alhóndiga	137 (45,82%)	79 (26,42%)	83 (27,76%)	299 (100,00%)
	Juan de la Cierva	110 (35,03%)	95 (30,26%)	109 (34,71%)	314 (100,00%)
	TOTAL	382 (37,27%)	343 (33,46%)	300 (29,27%)	1025 (100,00%)

Fuente: Elaboración propia.

En el contexto de esta investigación, la **unidad muestral** son los locales o establecimientos *a pie de calle* –esto es, con entrada directa desde la calle- situados en los barrios analizados, y el **elemento muestral** el propietario, gerente o encargado de la tienda con epígrafes 52.1, 52.2, 52.3, 52.4, 52.5, 52.7, 71.4 (código 71404) y 93.0, de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas<sup>32</sup> (CNAE-93). La estructura característica del pequeño comercio tradicional casi garantiza totalmente que esas tres figuras mencionadas confluyan en una sola (Fernández Cuenca, 1991; Molinillo, 2000 y 2002; Santos Requeijo y González, 2000; Vallet, 2000).

El diseño de la investigación ha respondido a un muestreo aleatorio estratificado, utilizando como criterios de estratificación la localización del negocio en la trama urbana y el tipo de actividad de los establecimientos –información disponible a partir del censo propio elaborado para el marco muestral-. El número total de entrevistas se calculó según la fórmula correspondiente a este tipo de muestreo sobre la población total, de forma proporcional a los estratos fijados y con unos niveles de variabilidad de  $p = q = 0,5$ , de confianza del 95,5% y un error del 5%, para  $Z = 2$  (Azorín y Sánchez-Crespo, 1994; Gutiérrez et al, 1995; Fernández Nogales, 2002; Grande y Abascal, 2003). De esta manera, el tamaño de **muestra estimado** se concreta en la siguiente tabla 4.6:

<sup>32</sup> Según la CNAE-93, la denominación de estos epígrafes es la siguiente: *comercio al por menor en establecimientos no especializados* (52.1); *de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados* (52.2); *de productos farmacéuticos, artículos médicos, belleza e higiene* (52.3); *otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados* (52.4); *comercio al por menor de bienes de segunda mano, en establecimientos* (52.5); *reparación de efectos personales y enseres domésticos* (52.7); *alquiler de otros efectos personales* (71.404) y *actividades diversas de servicios personales* (93.0).

Tabla 4.6. Muestra estimada en la fase cuantitativa (entre paréntesis, porcentaje de establecimientos sobre el total de la fila).

		Tipo de actividad			TOTAL
		Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Centro Comercial Abierto	Las Margaritas	14 (48,28%)	8 (27,58%)	7 (24,14%)	29 (100,00%)
	Getafe Centro	25 (28,73%)	39 (44,83%)	23 (26,44%)	87 (100,00%)
	Alhóndiga	39 (46,43%)	22 (26,2%)	23 (27,37%)	84 (100,00%)
	Juan de la Cierva	31 (35,23%)	27 (30,68%)	30 (34,09%)	88 (100,00%)
	<b>TOTAL</b>	<b>109</b> (37,85%)	<b>96</b> (33,33%)	<b>83</b> (28,82%)	<b>288</b> (100,00%)

Fuente: Elaboración propia.

Puesto que los CCA investigados se emplazaban en cada uno de los cuatro barrios objeto de análisis, la extracción de las unidades se realizó a partir del marco muestral disponible de establecimientos en cada barriada, de la siguiente manera:

- 1) Para la realización del procedimiento de muestreo se utilizó el listado elaborado previamente a partir de los dos criterios de estratificación mencionados, donde en cada zona estaban representados los tres tipos de actividad y todos los establecimientos tenían la misma probabilidad de pertenecer a la muestra.
- 2) El trabajo de campo se efectuó de manera periódica, con intervalos no sistemáticos en el tiempo dado que se empleaban momentos fuera de la actividad docente del investigador (en algunos casos, en jornadas completas, y en otros en bloques de mañana o de tarde).
- 3) Teniendo en cuenta estos dos aspectos mencionados, la extracción de los elementos muestrales se realizó a través de un procedimiento de rutas aleatorias, alternando los distintos centros en los periodos de mañana y de tarde de cada día y accediendo aleatoriamente a la zona por distintos sectores; cubriéndose de forma amplia la mayor superficie posible del área estudiada.
- 4) A continuación, dado que no se podía excluir a ningún local al no poderse garantizar a priori el cumplimiento del tamaño muestral, y puesto que cada zona disponía aleatoriamente de variedad de establecimientos dentro de cada tipo de actividad –a veces, algunas calles o tramos de ellas tenían mayor presencia de ciertos formatos comerciales-, se accedía también de forma aleatoria al máximo número posible de comercios, dentro de cada tipo y en el periodo de tiempo fijado.

- 5) No existía una delimitación precisa de los límites de los cuatro centros comerciales abiertos identificados. A pesar de la acotación realizada hace algunos años por la asociación local de comerciantes y que se tomó como referencia en esta investigación, no se distinguían elementos arquitectónicos claramente diferenciables que permitieran marcar los contornos de cada CCA.
- 6) Aun cuando el CCA se encontraba presente en cada una de las barriadas, existía un cierto solapamiento entre las diferentes zonas comerciales, de modo que éstas se localizaban sobre el trazado urbano en los límites mismos de los barrios, incluso invadiendo espacios físicos de aquellos limítrofes.

De esta forma, una vez superado el número mínimo de entrevistas y por motivos de precaución, se excedió el tamaño teórico definido, de manera proporcional a la población de establecimientos de cada barrio con el fin de garantizar la representatividad de la muestra.

La **muestra real obtenida**, que consta de un total de 320 entrevistas –con un error de muestreo de 4,64%, recalculado con los datos finales del trabajo de campo-, se presenta en la tabla 4.7, y recoge su distribución de acuerdo con los dos criterios establecidos en el contexto de esta tesis.

Tabla 4.7. Muestra real obtenida en la fase cuantitativa (entre paréntesis, porcentaje de locales sobre el total de la fila).

		Tipo de actividad			TOTAL
		Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Centro Comercial Abierto	Las Margaritas	16 (44,45%)	11 (30,55%)	9 (25%)	36 (100,00%)
	Getafe Centro	27 (28,13%)	44 (45,83%)	25 (26,04%)	96 (100,00%)
	Alhóndiga	41 (45,7%)	24 (26,6%)	25 (27,7%)	90 (100,00%)
	Juan de la Cierva	35 (35,71%)	28 (28,59%)	35 (35,7%)	98 (100,00%)
	TOTAL	119 (37,19%)	107 (33,43%)	94 (29,38%)	320 (100,00%)

Fuente: Elaboración propia.

El **alcance** de este trabajo ha sido el municipio de Getafe y la **fecha de realización**, del 2 de diciembre de 2003 al 16 de enero de 2004. En todos los casos la entrevista se realizó a través del cuestionario dirigido y administrado personalmente al informante clave, en el establecimiento del entrevistado. A modo de síntesis, la **ficha técnica** de la investigación cuantitativa se presenta en la tabla 4.8.

Tabla 4.8. Ficha técnica de la metodología cuantitativa.

<b>UNIVERSO</b>	Comercios minoristas situados en los barrios Alhóndiga, Juan de la Cierva, Las Margaritas y Getafe Centro-San Isidro.
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	Muestreo aleatorio estratificado por rutas aleatorias, según criterios de localización y tipo de actividad del establecimiento.
<b>TAMAÑO Y ERROR MUESTRAL</b>	Muestra obtenida: n = 320 entrevistas. N = 1025; p = q = 0,5; k = 4,64%; nivel de confianza $\alpha = 95,5\%$ .
<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	Encuesta personal.
<b>LUGAR DE REALIZACIÓN</b>	En el propio establecimiento del entrevistado.
<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	Del 2 de diciembre de 2003 al 16 de enero de 2004.
<b>HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS</b>	SPSS v. 12; SAS v. 8.2; DYANE v. 3.

Fuente: Elaboración propia.

### 3) Estructura del cuestionario.

El cuestionario de la fase de investigación cuantitativa fue elaborado a partir del constructo relativo a la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos, tratando de maximizar la eficacia y la eficiencia del instrumento y en función de las características del público objetivo al que iba dirigido. Debido a las circunstancias en las que realizar el trabajo de campo y el lugar de realización de las entrevistas –en los

establecimientos de las personas entrevistadas-, y en aras de conseguir una mayor tasa de respuesta, se incidió en la claridad y sencillez de su diseño, de forma que se facilitase rápidamente la obtención de la información requerida para este estudio sin interferir demasiado en la actividad habitual de los comerciantes. Se trataba de evitar que una excesiva complejidad del cuestionario llevase a una pérdida de calidad de la información (en especial en la codificación de las variables), y recoger sólo la fundamental para cumplir los objetivos sin exigir demasiado esfuerzo por parte de los comerciantes investigados. Por este motivo el cuestionario era de tipo estructurado, siendo casi todas las preguntas cerradas (sólo se diseñó una de ellas abierta, con el fin de recabar observaciones individuales de los encuestados).

Tabla 4.9. Variables relativas a características del establecimiento.

GRUPO DE VARIABLES	VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Esenciales o estructurales.	Localización.	Datos de identificación del establecimiento.	Nominal.	1 = Getafe Centro. 2 = Las Margaritas. 3 = Alhóndiga. 4 = Juan de la Cierva.
	Tipo de actividad.	Nº 4.	Nominal.	1 = Cotidiana. 2 = Ocasional. 3 = Esporádica.
	Tamaño: o Nº de empleados.  o Superficie del local.	Nº 6.  Nº 7.	Ordinal.  Continua.	1 = Uno o dos. 2 = Entre 3 y 5. 3 = Entre 6 y 8. 4 = Entre 9 y 15. 5 = Más de 15.  De 0 a máximo.
Otras variables de caracterización.	Antigüedad del negocio.	Nº 1.	Continua.	De 0 a máximo.
	Antigüedad en el local.	Nº 2.	Continua.	De 0 a máximo.
	Forma jurídica.	Datos de identificación del establecimiento.	Nominal.	1 = Persona física. 2 = S. L. 3 = S. A. 4 = C. B. 5 = Cooperativa. 6 = Otras.
	Régimen de tenencia del local.	Nº 5.	Nominal.	1 = Propiedad. 2 = Alquiler.

El cuestionario constaba de tres partes diferenciadas, de acuerdo con el tipo de información requerida para este estudio. En la primera de ellas (tablas 4.9 a 4.14) y la más extensa de las tres (preguntas 1 a 26), tras una breve exposición de los objetivos del estudio y la confidencialidad del mismo, se preguntaba al entrevistado acerca de cuestiones introductorias y referidas a **variables de caracterización del establecimiento** (tabla 4.9), como la antigüedad del negocio y del local (preguntas 1 y 2), su actividad y régimen de tenencia (preguntas 4 y 5) y su tamaño (preguntas 6 y 7). Así mismo, se recogían cuestiones relacionadas con los servicios de venta ofrecidos por la tienda (tabla 4.10;

pregunta 12) y su nivel y tipo de equipamiento, como las inversiones realizadas y por realizar en los próximos años (tabla 4.11; preguntas 17 a 20). La mayor parte de la información recogida en esta primera parte del cuestionario se realizó sobre medidas categóricas o dicotómicas, salvo las variables referidas a la antigüedad del negocio y del local y las de superficie del establecimiento, que se recogieron en forma continua.

**Tabla 4.10. Servicios ofrecidos por el establecimiento.**

VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Servicios de venta.	Nº 12.	Nominal.	1 = Tarjetas de crédito. 2 = Pago aplazado. 3 = Entrega a domicilio. 4 = Pedidos por teléfono. 5 = Vales en devoluciones. 6 = Devoluciones de producto. 7 = Devuelve el dinero. 8 = Servicio postventa.

**Tabla 4.11. Variables relacionadas con el nivel y tipo de equipamiento del establecimiento.**

VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Inversiones realizadas en los últimos años.	Nº 17.	Nominal.	1 = Sí. 2 = No.
Tipo de inversiones realizadas.	Nº 18.	Nominal.	1 = Ampliación de superficie. 2 = Reforma interior. 3 = Reforma exterior. 4 = Adquisición de mobiliario. 5 = Equipo informático. 6 = Otras.
Inversiones previstas en los próximos años.	Nº 19.	Nominal.	1 = Sí 2 = No
Tipo de inversiones previstas.	Nº 20.	Nominal.	1 = Ampliación de superficie. 2 = Reforma interior. 3 = Reforma exterior. 4 = Adquisición de mobiliario. 5 = Equipo informático. 6 = Otras.

En esta primera parte del cuestionario se preguntaba también al comerciante sobre algunas cuestiones relativas al comprador del CCA y sus hábitos de compra (tabla 4.12), como el perfil del cliente y gasto medio estimado (preguntas 15 y 16), procedencia y forma de acceso a su negocio (preguntas 13 y 14) y horarios más frecuentes de visitas (pregunta 25). La caracterización del perfil de la clientela se midió en escala de diferencial semántico de siete puntos.

Así mismo, se interrogaba al minorista acerca de su percepción del entorno competitivo (tabla 4.13; pregunta 26) y la confianza en su área comercial (tabla 4.14), a través de variables como la disposición a permanecer en su zona y en su ubicación (preguntas 21 y 22) y la cantidad de personas que pasan por su establecimiento, o visitan su centro (preguntas 23 y 24).

Tabla 4.12. Variables relativas al comprador del CCA.

GRUPO DE VARIABLES	VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Hábitos de compra.	Edad de los clientes. Sexo de los clientes. Preocupados por el precio. Preocupados por la calidad. Personas solas vs. familia. Fidelidad al establecimiento.	Nº 15.	Escala de diferencial semántico de 1 a 7.	1 = Jóvenes...7 = Mayores. 1 = Hombres...7 = Mujeres. 1 = Preocupados...7 = No. 1 = Preocupados...7 = No. 1 = Solos...7 = En familia. 1 = Fieles...7 = No fieles.
	Origen de la clientela.	Nº 13.	Ordinal.	1 = De la misma calle. 2 = Del barrio. 3 = De toda la ciudad. 4 = Ciudad / poblaciones próximas.
	Forma de acceso de la clientela.	Nº 14.	Nominal.	1 = A pie. 2 = En vehículo privado. 3 = En autobús. 4 = En metro.
	Gasto medio de compra.	Nº 16.	Ordinal.	1 = Menos de 30 euros. 2 = 30-60 euros. 3 = 61-90 euros. 4 = 91-120 euros. 5 = Más de 121 euros.
	Afluencia de visitas.	Nº 25.	Nominal.	Opciones más frecuentes.

Tabla 4.13. Percepción de los comerciantes del entorno competitivo.

VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Mi zona compite fuertemente con otras. Es probable que en los próximos años se abran grandes superficies competidoras. Los hábitos de compra de los clientes favorecen la compra en mi zona.	Nº 26.	Escala de Likert de 1 a 5.	1 = Muy en desacuerdo. 2 = En desacuerdo. 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 4 = De acuerdo. 5 = Muy de acuerdo.

Tabla 4.14. Confianza del comerciante en su zona comercial.

VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Disposición a permanecer en su ubicación.	Nº 22.	Escala de Likert de 1 a 5.	1 = Muy baja. 2 = Baja. 3 = Indiferente / media. 4 = Alta. 5 = Muy alta.
Disposición a permanecer en su zona.	Nº 21.		
Cantidad de personas que pasan por su establecimiento.	Nº 23.		
Cantidad de personas que visitan su zona.	Nº 24.		

También en esta parte se preguntaba al detallista por su pertenencia a asociaciones de comerciantes (tabla 4.17; pregunta 8) y sobre **características idiosincrásicas** (tabla 4.15), como su sentimiento e interés de pertenecer a un CCA (preguntas 9 y 10) y la disposición a integrarse en esta organización (pregunta 11). El objetivo de incluir estas cuestiones estaba relacionado con la pretensión de tener un conocimiento de las características estructurales básicas del comercio minorista en la ciudad de Getafe.

Tabla 4.15. Características idiosincrásicas de los comerciantes.

VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Sentimiento de pertenencia a un CCA.	Nº 9.	Nominal.	1 = Sí. 2 = No.
Interés de pertenecer a un CCA.	Nº 10.	Nominal.	1 = Sí. 2 = No.
Disposición a integrarse en la gestión de un CCA.	Nº 11.	Nominal.	1 = Sí, y participar en gestión. 2 = Sí pero sólo pagar cuota. 3 = Sólo si hay ventajas. 4 = No, nunca.
Sucesión en el negocio de un familiar.	Datos de clasificación del gerente o propietario.	Nominal.	1 = Sí. 2 = No.

En la segunda parte del cuestionario se recogían un conjunto de **ítems relativos** a las cuestiones fundamentales de la investigación, relacionadas con la estrategia de **vitalidad y viabilidad de los CCA** (tabla 4.16; pregunta 27).

Esta información se organizó en cuatro bloques diferenciados; así, el primero de ellos (apartado A) recogía aquellos elementos clave de éxito relacionados con la *accesibilidad* a un centro comercial abierto. El segundo de ellos (apartado B) hacía referencia a la *atracción* de un área urbana y a ítems relativos al ambiente general o *amenidades* del entorno de compras. El tercero comprendía la percepción que tienen los comerciantes sobre algunos servicios particulares prestados por el centro en su conjunto y relacionados también con su amenidad (apartado C). La información incluida en el cuarto bloque se refería a la *acción* de los CCA (apartado D). La medición de la importancia de estos ítems se cuantificó en todos los casos solicitando a los encuestados que los valoraran sobre una escala de tipo Likert de 1 a 5, donde el 1 representaba “muy poco importante” y el 5, “muy importante”.



Tabla 4.16. Variables de caracterización de la estrategia de regeneración y revitalización de los CCA.

VARIABLE	Pregunta del cuestionario	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS
Ubicación en el centro de la ciudad.	Nº 27, A)	Escala de importancia tipo Likert de 1 a 5.	1 = Muy poco importante. 2 = Poco importante. 3 = Importancia media. 4 = Bastante importante. 5 = Muy importante.
Existencia de suficientes espacios de aparcamiento.			
Peatonalización de las calles.			
Facilidad de acceso en transporte público.			
Existencia de gran variedad de comercios en la zona.	Nº 27, B)		
Presencia de un elevado número de establecimientos.			
Surtidos de calidad en las tiendas.			
Presencia de marcas conocidas y franquicias.			
Existencia de un supermercado, mercado o galería comercial.			
Existencia de comercios de oferta complementaria.			
Presencia en la zona de establecimientos de ocio.			
Existencia de bares y restaurantes.			
Presencia de inmobiliarias, entidades de seguros, bancos...			
Existencia en la zona de comercios del mismo tipo.			
Edificios atractivos en la zona.			
Frecuentes promociones de venta en los establecimientos.			
Exhibiciones en las calles (pasacalles...).			
Mobiliario urbano adaptado al entorno.			
Zona segura, con poca delincuencia.			
Servicios comunes al consumidor: reparto, guardería, autobús...	Nº 27, C)		
Señalización adecuada de la zona.			
Profesionalización de la gerencia.	Nº 27, D)		
Dedicación exclusiva de la gerencia.			
Interés en satisfacer al consumidor: tarjetas, vales descuento...			
Relaciones públicas con organismos diversos.			
Frecuentes campañas publicitarias.			
Promoción y comunicación en prensa, radio...			
Colaboración activa gerente-comerciantes.			
Gestión de locales vacantes.			
Gestión financiera autónoma.			

Por último, y en la tercera parte de las tres que comprendían el cuestionario, se recogían un conjunto de **variables de pertenencia, categorización y clasificación del establecimiento** (localización y forma jurídica del local: tabla 4.9) y, especialmente, de las **características sociodemográficas del propio comerciante** (tabla 4.17), como la edad, el sexo, el nivel de formación y el tiempo de experiencia en el comercio y en la gerencia de su negocio –junto con aspectos idiosincrásicos como la sucesión en el negocio de un familiar: tabla 4.15-; en definitiva, se trataba de obtener información básica sobre su perfil. En esta parte del instrumento la información se recogió en forma de mediciones categóricas, y algunas variables en escala continua; también se dispuso al final de un cuadro con datos de identificación de la tienda.

Tabla 4.17. Características sociodemográficas de los comerciantes.

VARIABLE	Forma de medición / tipo de variable	CATEGORÍAS	Pregunta del cuestionario
Edad.	Continua.	De 0 a máximo.	Datos de clasificación del gerente o propietario.
Sexo.	Nominal.	1 = Hombre. 2 = Mujer.	
Formación.	Ordinal.	1 = La propia del negocio. 2 = Estudios primarios. 3 = Estudios secundarios. 4 = Estudios universitarios.	
Asociacionismo.	Nominal.	1 = ACOEG. 2 = A la de su sector. 3 = No pertenece a ninguna. 4 = A otra / s.	Nº 8.
Experiencia: o Posee o regenta otro negocio.	Nominal.	1 = Sí. 2 = No.	Datos de clasificación del gerente o propietario.
o Antigüedad en la gerencia.	Continua.	De 0 a máximo.	Nº 3.
o Antigüedad como comerciante.	Continua.	De 0 a máximo.	Datos de clasificación del gerente o propietario.

Todos los cuestionarios llevaban, junto a la introducción, un código de identificación del mismo en la parte superior derecha de la primera página, de las cuatro que componían la extensión total de éstos. Con el fin de garantizar el anonimato de las personas entrevistadas, en el propio impreso se señalaba la confidencialidad absoluta de los datos y de la información recogida, su interés exclusivamente académico y su tratamiento estadístico de forma agregada. En uno de los anexos que se incorporan al final de esta tesis aparece el instrumento definitivo que formó parte de la investigación empírica realizada.

#### 4) Trabajo de campo.

El trabajo de campo de esta fase cuantitativa se desarrolló en dos etapas diferenciadas. La primera de ellas consistió en la realización de un **pretest**, con el fin de cerrar definitivamente y someter a prueba la comprensión de este instrumento (esto es, como una prueba adicional de su validez de contenido). La segunda se concretó en la **fase final** de la investigación empírica, tal y como se comenta a continuación.

##### 4.1) Fase de pretest.

Los principales objetivos perseguidos en esta fase consistían en constatar la validez de contenido del cuestionario y su claridad y comprensión, así como la adecuación de las escalas utilizadas en la medición de las variables. Para ello, se efectuó una primera valoración de este instrumento entre varios profesores universitarios del área de conocimiento; la segunda etapa de validación se realizó sobre el terreno, entre comerciantes con los mismos rasgos que aquellos que constituían el colectivo a analizar. Puesto que en

esta fase de la investigación no es necesario un gran tamaño de la muestra para tener constancia de la idoneidad de este instrumento, se decidió probarlo sobre un pequeño grupo de minoristas, representativos del colectivo objeto de estudio. Esta etapa se realizó sobre las diez personas que participaron en la fase cualitativa de las entrevistas en profundidad; así, al final de éstas, se solicitaba su colaboración para responder a las preguntas planteadas en el cuestionario piloto, a través de un test administrado personalmente por el propio investigador. Los resultados del análisis confirmaron la idoneidad de este instrumento, tanto en la comprensión de las preguntas incluidas y el orden de éstas, como en la adecuación de las escalas utilizadas para la medición y ponderación de las respuestas. Al final del cuestionario se dispuso de un espacio libre en blanco en el cual se animaba al entrevistado a expresar algún comentario en relación con los temas tratados, o con el fin de aclarar alguna respuesta<sup>33</sup>.

#### **4.2) Fase final.**

Con la información obtenida tras las entrevistas en profundidad, el listado definitivo de establecimientos y los resultados del cuestionario piloto, el siguiente paso consistió en la realización de la fase definitiva de la investigación cuantitativa. Al igual que en la parte cualitativa, y con el fin de maximizar la tasa de respuesta y la realización del estudio de campo, se mantuvo un primer contacto con la Agrupación de Comerciantes y Empresarios de Getafe (ACOEG), con el propósito de informarles de la intención de realizar el estudio, los objetivos de la investigación y solicitar su apoyo y colaboración en la realización del trabajo, como es recomendable en estudios de este tipo<sup>34</sup> (Fiorito y LaForge, 1986; Oppewal y Timmermans, 1997; Collis et al, 2000). Así mismo, se les informó de la metodología de obtención de información, con el compromiso de suministrarles posteriormente, tras su realización, un informe sobre los resultados y las principales conclusiones del trabajo empírico realizado.

La colaboración con la agrupación de comerciantes de Getafe consistió en la elaboración de una **carta de presentación**<sup>35</sup> por parte de la asociación con su logotipo y el de la Universidad Carlos III, dirigida a sus propios asociados. Así mismo, ACOEG proporcionó un listado o censo actualizado a 30 de noviembre de 2003 con los datos de identificación de sus afiliados: denominación comercial de su negocio, nombre del

---

<sup>33</sup> Puesto que el cuestionario piloto coincide con el definitivo, en el capítulo de *Anexos* de esta tesis se incluye solamente la versión final de éste.

<sup>34</sup> Dadas las especiales características del colectivo analizado, este tipo de precauciones suele ser habitual en investigaciones como la que se presenta en esta tesis.

<sup>35</sup> En los *Anexos* de esta tesis se incluye el modelo de carta de presentación que se utilizó en esta parte del trabajo de campo.

comerciante y ubicación del local. La razón fundamental para solicitar su colaboración fue, además del propósito mencionado en el párrafo anterior, la constatación, en los meses previos a la realización del trabajo de campo, en la fase de elaboración del listado de establecimientos, de que dicha asociación empresarial local disponía de una amplia representación en las cuatro zonas objeto de estudio.

Con el fin de apoyar la realización del trabajo de campo y maximizar la tasa de respuesta entre sus asociados, en dicha carta de presentación se exponían brevemente los objetivos de la investigación y se solicitaba su participación, con el compromiso posterior de facilitarles información detallada de los principales resultados a aquellos comerciantes interesados en este estudio. Una semana antes del inicio del trabajo empírico, la asociación empresarial local realizó un **mailing** masivo dirigido a sus propios afiliados en el que se incluyó dicha carta de presentación, y en la que se informaba de que en fechas próximas miembros del equipo de investigación se pasarían por su establecimiento para realizarles una entrevista personal con cuestionario estructurado, donde se recogiera la información requerida para el estudio.

El inicio de trabajo de campo tuvo lugar el 2 de diciembre de 2003 y finalizó el 16 de enero de 2004. Para evitar la falta de respuesta y servir de recordatorio a los asociados de ACOEG, se mostraba a los comerciantes una carta de presentación<sup>36</sup>, elaborada en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid, en la que se exponían las pretensiones de la investigación y se manifestaba el interés académico del estudio. En aquellos casos en los que el entrevistado se mostraba reacio a su participación, simplemente se abandonaba el establecimiento<sup>37</sup>.

Con el fin de tener representadas en este trabajo las opiniones, tanto de los comerciantes asociados como de aquellos que no pertenecían a la agrupación detallista local, se aplicó la misma estrategia mencionada anteriormente sobre aquellos minoristas, integrantes de los cuatro centros comerciales abiertos, que no pertenecían a la asociación empresarial. Así, se les informaba de los objetivos del estudio, se presentaba la carta de la Universidad y se solicitaba su colaboración para esta investigación. En aquellos casos en que el encuestado se mostraba contrario a participar se abandonaba el establecimiento.

---

<sup>36</sup> El modelo de esta carta de presentación se incluye en los *Anexos* de esta tesis.

<sup>37</sup> Comentarios similares manifiestan autores como Fiorito y LaForge (1986), Brown (1989a y b), Oppewal y Timmermans (1997) y Collis et al (2000), en relación con la dificultad del trabajo de campo realizado a este colectivo, en contextos temporales y geográficos muy diferentes.

Los cuestionarios que sirvieron de base para el trabajo de campo que se desarrolla en esta tesis fueron administrados personalmente, lo que aseguró la claridad de las cuestiones y que las respuestas se ajustaran de manera consistente con la información requerida para los fines de este estudio.

#### **4.4.3. Técnicas de análisis de los datos.**

Con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación y probar las hipótesis planteadas, en esta tesis doctoral se han llevado a cabo distintas técnicas de análisis de los datos, de acuerdo con la metodología utilizada en el trabajo de campo –tanto cualitativa como cuantitativa-.

El tratamiento empleado en la **fase cualitativa** ha consistido en el análisis de las entrevistas en profundidad realizadas a los comerciantes integrantes de las comisiones de gestión de los cuatro CCA analizados y a los dos colectivos restantes, con el fin de examinar las medidas de la estrategia de éxito propuestas y garantizar la comprensión de los ítems o elementos clave en la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos.

El **tratamiento** de las entrevistas de la segunda fase de la investigación empírica ha sido fundamentalmente **cuantitativo**. Así, en un primer momento, se ha efectuado un análisis preliminar de los datos y uno descriptivo de cada una de las preguntas del cuestionario por separado, de acuerdo con la naturaleza de las variables.

Posteriormente se ha realizado un análisis bivariante entre todas las preguntas del cuestionario y las variables de clasificación de la investigación: tipo de actividad y CCA, régimen de tenencia, número de empleados y antigüedad del negocio y del local, como características del establecimiento; edad, sexo, formación, experiencia, pertenencia a la asociación empresarial local, propiedad o gerencia de otros negocios y forma jurídica adoptada, como variables clasificatorias de los comerciantes.

Con carácter previo a la realización de las tabulaciones cruzadas, algunas variables recogidas en el cuestionario de forma continua se han recodificado en categorías, mientras que en otros casos se han reducido sus modalidades de respuesta con el fin de cumplir determinados requisitos que se aceptan de modo generalizado por los investigadores<sup>38</sup> (Fernández Nogales, 2002; Pardo y Ruiz, 2002; Grande y Abascal, 2003).

---

<sup>38</sup> Como, por ejemplo, que la frecuencia esperada de cada una de las celdas resultantes de la tabulación cruzada no sea inferior al valor 5.

Se han aplicado también técnicas multivariantes sobre las variables fundamentales de la investigación empírica. Así, se han efectuado tanto un análisis factorial exploratorio como uno confirmatorio para dar cumplimiento a las hipótesis auxiliares  $H_1$ ,  $H_2$  y  $H_3$ , referidas a la caracterización de la estrategia de éxito propuesta.

Además, se han realizado análisis de tablas cruzadas de contingencia, a través del cálculo del contraste de la chi-cuadrado bajo el modelo de independencia y factorial de correspondencias múltiples, respecto de las hipótesis auxiliares  $H_4$ ,  $H_5$  y  $H_6$ . Estas dos técnicas se utilizan sobre la percepción de los comerciantes en aquellas medidas significativas acerca de la estrategia de éxito de un CCA, describiendo el análisis de acuerdo con características estructurales de los establecimientos y variables sociodemográficas e idiosincrásicas de los minoristas.

El análisis de los datos efectuado en esta tesis se ha realizado de la forma que se comenta a continuación. Así, en un primer momento se lleva a cabo un estudio descriptivo y comparado de todas las variables incluidas en el cuestionario, utilizando como referencia los criterios de localización y tipo de actividad de los establecimientos investigados, como se desprende de los antecedentes de la literatura comentados en los capítulos previos.

Con posterioridad, el análisis de los datos referido a las hipótesis de la investigación se realiza de manera agregada sobre la base de los siguientes argumentos:

- Con el objetivo de identificar los elementos clave relativos al marco conceptual ideal de éxito, que permiten diseñar un CCA que tengan como referencia los minoristas de los entornos estudiados. La existencia de consumidores que son potencialmente los mismos en los CCA investigados permite la generalización de los resultados a partir del análisis de cuatro zonas diferenciadas entre sí pero con gran proximidad geográfica, cada una de ellas con sus propias características estructurales y con unos comerciantes distintos –porque diferentes son los establecimientos que éstos regentan-. En este sentido, y como argumenta Frasquet (1999), la selección de la muestra en el área geográfica limitada de una población ha sido la norma habitual en investigaciones previas (Gaustchi, 1981; Oppewal y Timmermans, 1997; De Juan, 1998), lo que garantiza unas condiciones necesarias para los objetivos de la investigación: que los individuos sean lo más homogéneos posible socioeconómicamente, y que los integrantes de la muestra se encuentren dentro del ámbito de influencia de los centros analizados.

- Con la finalidad de obtener resultados y conclusiones integradas y representativas de las cuatro zonas objeto de estudio.

Por otra parte, las distintas variables se analizan formando grupos de elementos (características de los establecimientos, por un lado y de los comerciantes, por el otro) puesto que la revisión de la literatura permite identificar que en la estrategia de éxito del CCA intervienen de manera conjunta todas ellas, como se deduce de lo expuesto en el capítulo III de esta tesis doctoral.

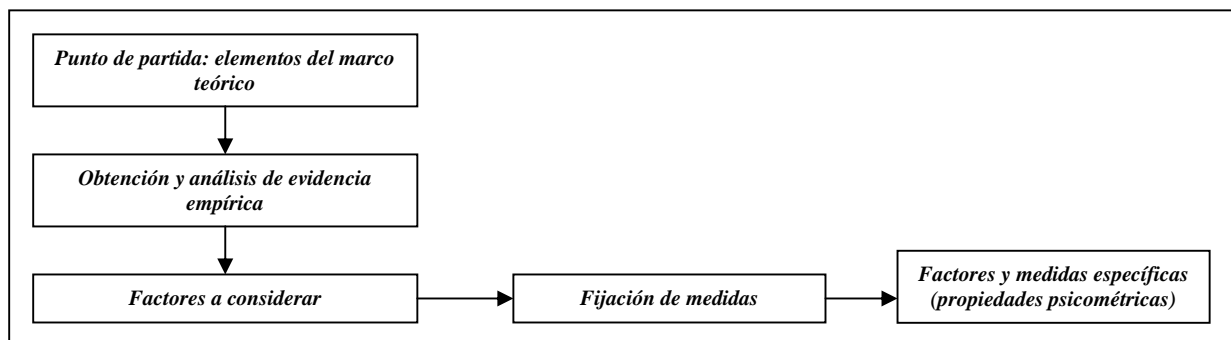
#### **4.4.4. Resumen de la metodología de la investigación.**

La finalidad del apartado que se expone a continuación consiste en resumir el procedimiento metodológico diseñado en este capítulo, y que constituye la base de la investigación efectuada en esta tesis doctoral. Así, puesto que uno de los principales objetivos del estudio consiste en la definición y caracterización de la estrategia de éxito de los CCA, este proceso se desarrolla a través de las siguientes etapas:

1. **Fase previa.** Se trata de evaluar la validez de contenido de la estrategia de revitalización y regeneración de los centros urbanos, a partir de la revisión de la literatura reseñada en el capítulo III de esta tesis doctoral, la investigación cualitativa y la etapa de *pretest* desarrollada como parte del trabajo de campo –tal y como se ha ido comentando detalladamente en páginas anteriores de este apartado 4.4-.
2. **Identificación.** Una vez establecido el dominio conceptual del constructo y dado el carácter exploratorio de esta investigación, el paso adicional en el examen de los datos se centra en el análisis factorial de los ítems de la escala propuesta y en el cálculo de la fiabilidad global del instrumento de medida, a partir de una combinación de procedimientos como el coeficiente alfa de Cronbach, la correlación ítem-total y el análisis factorial exploratorio, como suele ser habitual en la literatura psicométrica (Churchill, 1979; Lévy y Varela, 2003; Carretero-Dios y Pérez, 2005). Su objetivo consiste en evidenciar empíricamente los factores de éxito que revelan la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos –como se puede apreciar en el capítulo V de esta tesis-.
3. **Depuración.** A continuación, se avanza en la definición de los factores clave de éxito de los centros urbanos construyendo y depurando la escala en un proceso

iterativo, de acuerdo con los criterios de interpretación teórica, significación estadística y utilidad práctica (Batista y Coenders, 2000; Morales et al, 2003; Morales, 2004), tal y como se presenta en detalle en el siguiente capítulo de esta tesis. Así, se examina la fiabilidad compuesta y validez de constructo (propiedades psicométricas del cuestionario utilizado), mediante la técnica del análisis factorial confirmatorio sobre los datos obtenidos en el exploratorio. En la figura 4.7 se describe brevemente el procedimiento metodológico utilizado en esta fase y en la anterior, a partir de la definición teórica establecida en la etapa previa de la investigación.

**Figura 4.7. Proceso metodológico de identificación y depuración de factores y medidas.**



Fuente: Elaboración propia.

**4. Propuesta conceptual.** La última de las fases consiste en constatar empíricamente la asociación entre factores clave de la estrategia de éxito de los CCA y variables de los establecimientos y de los comerciantes –como se ha expuesto en el capítulo III y en las hipótesis de la investigación-, a partir de las tablas cruzadas de contingencia y apoyando los resultados de forma gráfica con el análisis factorial de correspondencias múltiples.

Por último, en la tabla 4.18 que se presenta seguidamente se resume el diseño del procedimiento metodológico de esta fase de la investigación, y cuyos resultados aparecen recogidos en el capítulo V de esta tesis doctoral.



Tabla 4.18. Procedimiento metodológico de la investigación empírica.

FASE	ANÁLISIS	METODOLOGÍA	TÉCNICA
<b>Previa.</b>	Validez de contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Revisión de literatura.</b></li> <li>○ <b>Investigación cualitativa.</b></li> <li>○ <b>Investigación cuantitativa (pretest).</b></li> </ul>	Análisis de la bibliografía y de las entrevistas.
<b>Identificación.</b>	Fiabilidad y validez de constructo.	<b>Investigación cuantitativa</b> (análisis de fiabilidad global inicial y validez factorial).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alfa de Cronbach.</li> <li>○ Correlación ítem-total.</li> <li>○ Análisis factorial exploratorio.</li> </ul>
<b>Depuración.</b>	Fiabilidad y validez de constructo.	<b>Investigación cuantitativa</b> (análisis de fiabilidad compuesta y validez convergente y discriminante).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis factorial exploratorio.</li> <li>○ Análisis factorial confirmatorio (propiedades psicométricas).</li> </ul>
<b>Propuesta conceptual.</b>	Asociación entre variables.	<b>Investigación cuantitativa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tablas cruzadas de contingencia.</li> <li>○ Análisis factorial de correspondencias múltiples.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V. Resultados de la investigación empírica.**

### **5.1. Introducción. Consideraciones previas.**

Una vez expuesto en el capítulo IV de esta tesis el diseño del estudio de campo, en éste se realiza la explotación de los datos obtenidos en la investigación empírica que se ha llevado a cabo, y cuyas características y ficha técnica ya han sido analizadas en aquel.

El análisis de los datos que se describe se realiza solamente sobre los resultados de la investigación cuantitativa diseñada. El desarrollo de la exposición se inicia con la descripción general de las características del comercio minorista en el ámbito de aplicación del estudio. Dentro de este marco se presentan los principales rasgos de los establecimientos que lo conforman, y se analiza quién y cómo es el comerciante investigado. Además, se ofrece una aproximación al comprador de los centros comerciales abiertos analizando tanto su perfil como sus principales hábitos de compra, todo ello desde la perspectiva de los propios detallistas; y se describen los resultados de la investigación acerca de la percepción de éstos de su entorno competitivo.

Los dos apartados 5.3 y 5.4 siguientes desarrollan el proceso de identificación y evaluación empírica de los factores clave de éxito de los CCA, y finalmente se cierra el capítulo con los apartados 5.5 y 5.6, que ofrecen los resultados del análisis entre estas dimensiones y las características de los establecimientos y comerciantes que los integran.

## **5.2. Perfil de la muestra.**

El objetivo de este epígrafe consiste en describir los rasgos esenciales de la muestra. Para realizar este análisis se estudian, en primer lugar, las características de los locales de Getafe, diferenciando entre las dimensiones estructurales (como el tamaño, su tipo de actividad y el centro comercial abierto al que pertenecen) y aquellas otras asociadas en mayor medida al negocio (antigüedad del mismo y del local en el que se ubican, forma jurídica y régimen de tenencia de la tienda). Así mismo, se describe el equipamiento de los establecimientos (a través de las inversiones realizadas en los últimos años y las que se prevén realizar en los siguientes), y se caracteriza el nivel de servicios de los mismos.

A continuación se analizan las características de los comerciantes con el fin de conocer cómo son, a partir de variables sociodemográficas (como la edad, sexo, nivel de formación o experiencia) e idiosincrásicas de los encuestados. La descripción general del ámbito estudiado continúa con una aproximación al comprador del CCA y la percepción del minorista de su entorno competitivo.

### **5.2.1. Características de los establecimientos y de los comerciantes.**

Con el fin de conocer las principales características de los establecimientos de Getafe, se ha realizado en la primera parte del cuestionario un conjunto de preguntas relativas a sus dimensiones, equipamiento y nivel de servicios ofrecido al consumidor.

#### **A) Características de los establecimientos.**

El análisis de los aspectos más externos de los negocios se ha recogido en el trabajo de campo a través de características estructurales<sup>1</sup> como el **tamaño de los establecimientos**. En la tabla 5.1 se aprecia la reducida dimensión de los locales

---

<sup>1</sup> A lo largo de esta investigación se habla de *características estructurales de los establecimientos* para referirse a rasgos como el tamaño o su localización en la trama urbana, como es habitual en la literatura sobre distribución a partir de los modelos de atracción comercial. Se menciona también el tipo de actividad porque ni el *tamaño* ni la *localización* afectan a los consumidores de la misma forma; su influencia hay que matizarla de acuerdo con el tipo de *orientación hacia la compra* que éstos realizan (cotidiana, ocasional o esporádica) –como se desprende de los antecedentes teóricos expuestos en los capítulos previos-.

analizados, donde el 70,6% de ellos emplean sólo a una o dos personas (incluido el propietario), rasgo esencial del pequeño comercio urbano.

**Tabla 5.1. Tamaño de los establecimientos** (número de trabajadores, en porcentaje; y superficies en metros cuadrados).

Tamaño de los establecimientos:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Número de trabajadores:	Uno o dos	69,40	53,10	84,40	75,50	68,10	77,60	66,00	70,60
	Entre 3 y 5	22,20	39,60	12,20	19,40	24,40	18,70	28,70	23,80
	Más de 6	8,30	7,30	3,30	5,10	7,60	3,70	5,30	5,60
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Superficie de venta:		61,39	84,32	36,51	56,66	47,44	61,29	73,84	59,83
Superficie de almacén:		8,72	30,93	14,26	20,78	20,50	21,50	19,81	20,63
Superficie total:		70,11	115,35	50,77	77,44	68,02	82,79	93,65	80,49

**Tabla 5.2. Otras características de los establecimientos** (en porcentaje).

Otras características de los establecimientos:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Antigüedad del negocio <sup>a</sup> :		16,14	19,86	19,23	20,35	23,14	15,80	18,81	19,42
< 1 año		8,30	7,30	7,80	7,10	5,90	12,10	4,30	7,50
De 1 a 10		33,30	34,40	24,40	18,40	21,80	35,50	22,30	26,60
De 10 a 20		16,70	17,70	25,60	27,60	17,60	19,60	33,00	22,80
> 20 años		41,70	40,60	42,20	46,90	54,60	32,70	40,40	43,10
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Antigüedad del local <sup>a</sup> :		14,06	13,52	15,77	14,57	16,68	12,99	13,57	14,53
< 1 año		13,90	8,30	11,10	10,20	9,20	14,00	7,40	10,30
De 1 a 10		36,10	49,00	33,30	40,80	34,50	46,70	41,50	40,60
De 10 a 20		13,90	16,70	21,10	19,40	18,50	12,10	25,50	18,40
> 20 años		36,10	26,00	34,40	29,60	37,80	27,10	25,50	30,60
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Forma jurídica:	Persona física	80,60	61,50	81,10	68,40	86,60	64,50	59,60	71,30
	Sociedad	16,70	36,50	15,60	23,50	9,20	31,80	35,10	24,40
	Otras	2,80	2,10	3,30	8,20	4,20	3,70	5,30	4,40
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Régimen de tenencia del local:	Propiedad	58,30	40,60	57,80	52,10	61,30	40,20	50,00	50,90
	Alquiler	41,70	59,40	42,20	47,96	38,70	59,80	50,00	49,10
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

NOTA: (a) indica que la variable analizada está expresada en esa fila en años, aunque a continuación se ofrecen también sus frecuencias en porcentaje.

Además del número de empleados, la dimensión del local se recogió en el cuestionario a través de variables como la superficie de venta, la de almacén y la total, cuyos principales valores se recogen en la tabla 5.1 para los 320 establecimientos encuestados. Por zonas, los mayores tamaños se encuentran en el centro de Getafe; por tipos de actividad, las menores superficies de venta se recogen en los negocios de compra cotidiana.

Junto a estas características aparecen así mismo variables relativas a la **antigüedad de los negocios y de los locales** en los que éstos se ubican (tabla 5.2). Así, se aprecia la elevada antigüedad de los negocios de Getafe, que registra un valor medio de 19,42 años: el 43,1% de los establecimientos tiene una antigüedad mayor a los 20 años y el 22,8% superior a diez, alcanzando el 7,5 y el 26,6% aquellos de menos de un año y de uno a diez, respectivamente. Por centros, los negocios más recientes se localizan en Las Margaritas; por tipos de actividad, los más antiguos se concentran en las actividades de compra cotidiana (con 23,14 años de media), mientras que los más jóvenes son los de tipo ocasional (con una media de 15,80 años).

En relación con la antigüedad en el establecimiento (con un valor medio de 14,53 años), gran parte de los comerciantes desarrollan en la actualidad su actividad en un local distinto a aquel en el que la iniciaron (el 40,6% de los negocios llevan de 1 a 10 años en el local, alcanzando un valor del 30,6% aquellos de más de 20 años). Además, el 10,3% de los negocios lleva menos de un año en la tienda, lo que contrasta con el 7,5% citado antes relativo a la antigüedad del negocio. Esta elevada movilidad se aprecia también en las actividades con una antigüedad entre diez y veinte años, donde sólo el 18,4% llevan ese tiempo en los locales que actualmente ocupan. Por zonas y tipo de actividad, los negocios con menor antigüedad en el local se localizan en Getafe Centro y en los comercios de tipo ocasional.

Respecto de la **forma jurídica** que adoptan los establecimientos investigados, en la tabla 5.2 se observa que la mayor parte de ellos ostenta la de persona física o autónomo (el 71,3% sobre el total) y de sociedad (con el 24,4% de la muestra), ocupando el resto de fórmulas asociativas posiciones más testimoniales<sup>2</sup>. Por zonas, el régimen de sociedad es más frecuente en Getafe Centro que en las tres zonas restantes; por tipo de actividad del local, la persona física predomina en los de compra cotidiana (el 86,6% de los comerciantes) y, por tanto, las fórmulas societarias son más habituales en los de ocasional y esporádica (con valores del 64,5 y 59,6%, respectivamente).

En relación con el **régimen de tenencia de la tienda**, en la tabla 5.2 se observa una distribución muy similar entre locales en propiedad y en alquiler para el total de los establecimientos investigados. Por zonas, el alquiler predomina en Getafe Centro, frente a las tres zonas restantes; por tipos de actividad, el régimen de propiedad es el más frecuente en los negocios de compra cotidiana (con un 61,3%, frente al 50,9% para todo Getafe) y el

---

<sup>2</sup> En algunos casos la información del cuestionario fue recodificada en distintas variables con el fin de tener un conocimiento más detallado de la muestra –tal y como se ha comentado en el apartado 4.4.3 del capítulo anterior–.

de alquiler en los de tipo ocasional (el 59,8% de las tiendas adoptan este régimen), observándose un equilibrio total en los dedicados a la compra esporádica.

### Nivel de equipamiento de los establecimientos.

Con el fin de valorar el proceso de renovación del comercio urbano, en este apartado se estudian las características y el nivel de equipamiento de los negocios en el entorno estudiado. Este análisis permite una aproximación al grado de competitividad, dotación comercial y capacidad de atracción de los establecimientos sobre los consumidores.

Tabla 5.3. Inversiones realizadas y previstas para los próximos años (en porcentaje).

Nivel de equipamiento de los establecimientos:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
¿Ha realizado inversiones?:	Sí	44,40	46,90	35,60	37,80	41,20	41,10	39,40	40,60
	No	55,60	53,10	64,40	62,20	58,80	58,90	60,60	59,40
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
¿Tiene previsto realizar inversiones?:	Sí	27,80	28,10	23,30	20,40	24,40	24,30	24,50	24,40
	No	72,20	71,90	76,70	79,60	75,60	75,70	75,50	75,60
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

El estudio de las respuestas obtenidas a la pregunta acerca de las **inversiones realizadas en los últimos años** que ofrece la tabla 5.3 revela que sólo responden afirmativamente el 40,6% de la muestra; en la misma línea, si se tiene en cuenta su **disposición a invertir en los próximos años**, la mayoría de los comerciantes (el 75,6%) responden de forma negativa.

La distribución de las respuestas por centro indica que en Getafe Centro y en Las Margaritas la disposición hacia la inversión es mayor que en las otras dos zonas, cualquiera que sea la variable que se considere en el análisis. Por tipos de actividad las respuestas son muy similares en todas ellas.

Tabla 5.4. Tipo de inversiones realizadas y por realizar en los próximos años (en porcentaje).

Nivel de equipamiento de los establecimientos:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Inversiones realizadas en los últimos años:	Ampliar superficie	10,40	4,50	4,40	2,20	4,60	3,50	6,30	4,70
	Reforma interior	31,30	36,00	38,20	36,30	39,40	33,60	34,40	35,80
	Reforma exterior	16,70	15,30	17,60	12,10	16,50	14,20	14,60	15,10
	Adquirir mobiliario	22,90	22,50	19,10	24,20	22,90	23,00	20,80	22,30
	Equipo informático	16,70	20,70	19,10	23,10	15,60	23,90	21,90	20,40
	Otros	2,10	0,90	1,50	2,20	0,90	1,80	2,10	1,60
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Nivel de equipamiento de los establecimientos:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Inversiones a realizar en los próximos años:	Ampliar superficie	33,30	4,80	2,60	4,80	9,10	7,10	3,60	6,50
	Reforma interior	41,70	24,90	34,20	38,10	36,40	35,70	36,40	36,10
	Reforma exterior	8,30	22,20	23,70	23,80	15,90	30,40	18,20	21,90
	Adquirir mobiliario	0,00	14,30	21,10	21,40	22,70	16,10	16,40	18,10
	Equipo informático	16,70	23,80	18,40	11,90	15,90	10,70	25,50	17,40
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

En la tabla 5.4 se observa que los comerciantes de la muestra, ante las preguntas relativas a qué tipo de inversiones han realizado o tienen previsto realizar, concentran sus respuestas en los aspectos más visibles de sus establecimientos, tanto internos como externos.

### Nivel de servicios ofrecido por los establecimientos.

En el cuestionario también se interrogó sobre el **nivel de servicios** de los establecimientos al frente de los cuales se encontraban los comerciantes investigados. La información obtenida permite apreciar, de manera indirecta, el grado de modernización y de orientación al consumidor de los negocios que componen la muestra.

Tabla 5.5. Servicios ofrecidos por los establecimientos (en porcentaje).

¿Qué servicios de venta ofrece?:	Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
	Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Tarjetas de crédito	21,00	26,80	22,40	22,50	23,30	30,60	19,20	23,90
Pago aplazado	80,10	10,20	10,30	11,30	2,70	10,80	13,70	10,40
Entrega a domicilio	9,70	8,10	12,10	10,80	12,70	7,30	10,90	10,10
Pedidos por teléfono	12,90	6,90	9,80	7,50	16,00	4,70	7,30	8,30
Vales de devoluciones	11,30	12,60	9,20	16,40	6,70	19,80	10,50	12,80
Devoluciones de producto	19,40	16,30	14,90	16,00	18,70	17,20	14,10	16,10
Devuelve el dinero	9,70	9,80	12,10	5,60	16,00	6,50	7,70	9,10
Servicio postventa	8,10	9,30	9,20	9,90	4,00	3,00	16,60	9,40
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Así, y como información más relevante, la tabla 5.5 refleja que el porcentaje de establecimientos que admiten el pago con tarjeta de crédito está en torno al 24% del total, y sólo el 16,1% de la muestra permite devoluciones de producto. Servicios esenciales por su capacidad de diferenciación entre competidores (como el reparto a domicilio, la aceptación de pedidos por teléfono o la devolución del dinero) apenas alcanzan el 10% del total de respuestas obtenidas.

En síntesis, el análisis descriptivo de la muestra permite concluir, a partir de las respuestas de los comerciantes, que los establecimientos investigados se caracterizan por su reducida dimensión (con uno o dos empleados y, aproximadamente, 60 m<sup>2</sup> de superficie de venta), con una elevada antigüedad media de los negocios (casi 20 años, y de ellos gran parte en el local actual), con escasa disposición global a la inversión y que se encuentran tanto en régimen de alquiler como de propiedad.

## **B) Características de los comerciantes.**

En este apartado se describen las principales características de los comerciantes integrantes de la muestra. El desarrollo de la exposición se inicia con el análisis de sus principales rasgos sociodemográficos: sexo, edad, nivel de estudios, experiencia y grado de asociacionismo. A continuación se recogen las respuestas de los encuestados a las preguntas que evalúan sus características idiosincrásicas con el fin de conocer quién y cómo es: disposición a integrarse en la gestión del CCA, sucesión en el negocio familiar, interés de pertenecer a la organización del centro comercial abierto y sentimiento de pertenencia al mismo.

### **Características sociodemográficas de los comerciantes.**

La tabla 5.6 permite apreciar la distribución por **sexos** de los comerciantes para Getafe en su conjunto, con un predominio de los hombres sobre las mujeres. Esta misma estructura se reproduce en los cuatro centros comerciales analizados. Por tipos de actividad es comparativamente mayor la presencia femenina en los establecimientos dedicados a la compra ocasional (como el equipamiento de la persona), tanto respecto al total de la muestra como con relación a los otros dos tipos de compra (cotidiana y esporádica).

Respecto de la **edad**, la tabla 5.6 muestra la concentración de los comerciantes en los tramos centrales comprendidos entre los 35 y los 50 años (con el 35,9% del total), siendo la edad media de casi 45 años. La distribución de edades revela un peso relativo mayor de los minoristas de edad avanzada (el 35,7% de la muestra tiene más de 50 años) y una menor proporción de los jóvenes (el 28,4% del total). Por zonas, en Las Margaritas la edad promedio es menor, respecto de los centros restantes. Por tipos de actividad del establecimiento, el perfil más joven de detallista corresponde a aquellos negocios dedicados



a actividades de compra ocasional y el de mayor edad, a los de venta de productos cotidianos, como la alimentación (con 42,09 y 46,97 años, respectivamente)<sup>3</sup>.

Tabla 5.6. Características sociodemográficas de los comerciantes (en porcentaje).

Características sociodemográficas de los comerciantes:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Sexo:	Hombre	61,10	63,50	61,10	51,00	63,00	52,30	60,60	58,80
	Mujer	38,90	36,50	38,90	49,00	37,01	47,70	39,40	41,20
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Edad <sup>a</sup> :		43,19	45,29	44,12	45,31	46,97	42,09	44,89	44,73
De 18 a 35 años		36,10	28,10	25,60	28,60	22,70	29,90	34,00	28,40
De 35 a 50		30,60	35,40	42,20	32,70	35,30	43,90	27,70	35,90
De 50 a 65		33,33	34,40	32,20	36,70	38,70	26,20	38,30	34,40
Más de 65		0,00	2,10	0,00	2,00	3,40	0,00	0,00	1,30
<b>Total</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Antigüedad comerciante <sup>b</sup> :		16,47	18,11	18,78	18,88	20,54	15,77	18,52	18,35
Antigüedad gerencia <sup>b</sup> :		13,44	12,90	14,38	13,82	15,83	11,38	13,49	13,66
Pos. o regenta otro negocio:	Sí	19,40	26,00	15,60	23,50	17,60	23,40	24,50	21,60
	No	80,60	74,00	84,40	76,50	82,40	76,60	75,50	78,40
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Formación:	La del negocio	30,60	17,70	18,90	22,40	31,90	15,00	13,80	20,90
	E. Primarios	25,00	18,80	27,80	26,50	26,10	15,90	31,90	24,40
	E. Secundarios	27,80	29,20	42,20	32,70	25,20	41,10	36,20	33,80
	E. Universit.	16,70	34,40	11,10	18,40	16,80	28,00	18,10	20,90
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Asociacionismo:	Pert. ACOEG	47,20	44,80	51,10	41,80	46,20	44,90	46,80	45,94
	No pertenece	52,80	55,20	48,90	58,20	53,80	55,10	53,20	54,06
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

NOTA: (a) y (b) indican que las variables analizadas están expresadas en la fila en años. En (a) también se ofrecen las frecuencias en porcentaje, para las modalidades recodificadas de las respuestas.

En estrecha relación con la edad se encuentran variables referidas a la **experiencia**: antigüedad en la actividad, en la gerencia y posesión o no de otros negocios. Así, en cuanto a la antigüedad como comerciante, el valor medio se encuentra en los 18 años para el total de Getafe (tabla 5.6). Por centro comercial abierto sólo es algo inferior a esta cifra en Las Margaritas; por tipos de actividad, aquellos encuestados que llevan más años en el comercio se concentran en mayor medida en las actividades de compra cotidiana y los que menos, en las de tipo ocasional.

A través del análisis de la antigüedad de los comerciantes en la gerencia del negocio se obtienen conclusiones similares. En términos agregados, los encuestados manifiestan una media de cuatro años de experiencia en el comercio antes de regentar su propio negocio. Por CCA investigado, la antigüedad en la gerencia de los minoristas es menor en

<sup>3</sup> *Ibidem*.

Getafe Centro; por tipos de actividad, esta proporción es mayor en los locales de compra cotidiana, y menor en los de tipo ocasional.

En relación con sus capacidades de gestión, se interrogó a los encuestados acerca de la posesión o gerencia de otro negocio. Para el total de la muestra investigada sólo el 21,6% de los comerciantes respondieron de forma afirmativa a esta pregunta. Por zonas, tanto en Getafe Centro como en Juan de la Cierva abundan más los que poseen o regentan otro negocio (26 y 23,5%, respectivamente), mientras que en Las Margaritas y en Alhóndiga los minoristas que sólo se dedican a una actividad son más del 80%. Por tipo de compra, la estructura más típicamente individual corresponde a los comercios cotidianos.

La literatura más reciente sobre *entrepreneurship* señala que la formación y la experiencia son variables que influyen significativamente sobre el éxito del empresario (Kazem, 2003; García et al, 2004). El análisis para toda la muestra acerca del **nivel de formación** (tabla 5.6) muestra que existe un elevado porcentaje de comerciantes que tienen estudios primarios, o que sólo poseen como nivel formativo la experiencia propia que han ido adquiriendo en su negocio. Conjuntamente, estas dos categorías de respuesta representan el 45,3% de la muestra investigada. De forma paralela, un elevado porcentaje de encuestados presenta estudios universitarios, lo que implica una distribución casi dicotómica en términos de formación; coexistiendo aquellos de elevado nivel educativo con otros con menores estudios (20,94% del total en ambos casos).

El análisis por zonas comerciales señala que los mayores niveles educativos se alcanzan en Getafe Centro, donde el 63,6% de los comerciantes tienen estudios medios y superiores y, en particular, el 34,4% son universitarios. Comparativamente, los menores niveles formativos se alcanzan en una localización céntrica de carácter secundario (Las Margaritas). Por tipos de actividad, los detallistas orientados hacia una compra cotidiana son los que en conjunto presentan menores niveles educativos (el 58% de los encuestados sólo tienen estudios primarios, o la formación que proporciona la experiencia propia en el negocio<sup>4</sup>). Son los gerentes de establecimientos vinculados hacia una compra de alta o media implicación los que se caracterizan por un mayor nivel de estudios (en especial los de compra ocasional, donde es más frecuente la presencia de minoristas con estudios universitarios: el 28,0% del total).

---

<sup>4</sup> Estos resultados particularizados por tipos de actividad resultan interesantes porque, en esta investigación, se agrupan dentro de la categoría de *establecimientos de compra cotidiana* negocios como las farmacias, donde la legislación impone la obligación de alcanzar determinados niveles formativos para regentarlos.

El **grado de asociacionismo** se ha recogido en el cuestionario interrogando a los encuestados acerca de su pertenencia a alguna asociación de comerciantes y, en concreto, a la agrupación local ACOEG. La tabla 5.6 presenta la distribución para el total de Getafe, con el 45,9% de los minoristas asociados. Por centros, es más frecuente la pertenencia a la asociación local en zonas de compra cotidiana como Las Margaritas y Alhóndiga, y menos en Juan de la Cierva. Por tipos de actividad, el porcentaje de afiliados es menor en los establecimientos de tipo ocasional. En la misma línea, la tabla 5.7 siguiente muestra que casi la mitad de los detallistas investigados (el 47,8%) no pertenece a ningún tipo de asociación, y poco más del 10% pertenece a alguna de carácter sectorial.

Tabla 5.7. Pertenencia de los comerciantes a alguna asociación (en porcentaje).

Pertenencia de los comerciantes a alguna asociación:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Pertenencia a alguna asociación:	A ACOEG	38,90	40,61	41,11	33,70	35,31	40,26	40,40	38,40
	Sector	5,61	7,31	14,41	12,21	15,11	8,41	7,44	10,62
	Ninguna	52,81	46,91	41,10	53,10	45,40	48,61	50,00	47,81
	Otras	2,81	5,21	3,31	1,00	4,21	2,81	2,11	3,10
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

### Características idiosincrásicas de los comerciantes.

Como ya se ha señalado a lo largo de esta tesis, las motivaciones de los comerciantes en el ejercicio de su actividad se asocian a su percepción de los elementos de la estrategia de éxito de sus negocios –y, por extensión, de la zona comercial en que se ubican-. Así, para analizar sus características idiosincrásicas, se ha preguntado en el cuestionario acerca de aquellas variables que la literatura académica considera como más relevantes en el desempeño de un establecimiento o centro de compras: sucesión en el negocio de un familiar, sentimiento de pertenencia a un centro comercial abierto, interés de pertenecer a la organización de un CCA y disposición a integrarse en la gestión. La tabla 5.8 muestra los porcentajes de respuestas de los minoristas investigados.

Tabla 5.8. Características idiosincrásicas de los comerciantes (en porcentaje).

Características idiosincrásicas de los comerciantes:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Sucesión negocio familiar:	Sí	22,20	27,10	16,70	35,70	24,40	25,20	29,80	26,30
	No	77,80	72,90	83,30	64,30	75,60	74,80	70,20	73,80
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Interés pert. CCA:	Sí	80,60	86,50	90,00	87,80	85,70	88,80	87,20	87,20
	No	19,40	13,50	10,00	12,20	14,30	11,20	12,80	12,80
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Características idiosincrásicas de los comerciantes:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Sentimiento pert. CCA:	Sí	72,20	67,70	67,80	60,20	69,70	62,60	64,90	65,90
	No	27,80	32,30	32,20	39,80	30,30	37,40	35,10	34,10
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Disposición a integrarse en gestión CCA:	Sí, activa	25,00	16,70	12,20	5,10	10,90	14,00	13,80	12,80
	Sólo cuota	19,40	14,60	22,20	12,20	19,30	15,90	13,80	16,60
	Sólo si vent.	38,90	51,00	38,90	50,00	47,10	45,80	44,70	45,90
	Nunca	16,70	17,70	26,70	32,70	22,70	24,30	27,70	24,70
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Como sostienen García et al (2004), haber nacido en el seno de una familia emprendedora reduce las barreras de entrada y eleva las posibilidades de ser empresario – aunque no garantice el éxito en la actividad comercial-. De este modo, la tabla 5.8 presenta las respuestas acerca de si el comerciante tiene prevista la **sucesión en el negocio de un familiar**, donde sólo el 26,3% de la muestra responde de forma afirmativa. Por zonas es más frecuente la sucesión en Getafe Centro y en Juan de la Cierva, y menos en Alhóndiga y Las Margaritas; el examen por tipos de actividad refleja que los comercios de compra cotidiana son los que presentan comparativamente más problemas de relevo generacional.

El análisis de la pregunta acerca del **interés de pertenecer a un centro comercial abierto** ofrece unos resultados más desiguales, ya que sólo un 12,8% de los comerciantes investigados no se muestran interesados en la pertenencia a una organización de este tipo. En términos comparados, donde hay menos interés en pertenecer a un CCA es en Las Margaritas (con un 80,6% de respuestas afirmativas, frente al 87,2% para toda la muestra); por tipos de actividad, son los encuestados en establecimientos de compra cotidiana los que menos interesados están por esta fórmula asociativa (con un 85,7%).

En cuanto al **sentimiento de pertenencia a un centro comercial abierto**, la mayor parte de los comerciantes investigados –el 65,9%– responde afirmativamente para Getafe en su conjunto, aunque más de un tercio del total no se sienten partícipes del mismo (tabla 5.8). Por centros, donde hay un mayor sentimiento de pertenencia es en una localización céntrica pero secundaria (Las Margaritas) y donde menos, en la zona más dispersa en la trama urbana (Juan de la Cierva). Por tipo de actividad, son los de establecimientos dedicados a la compra cotidiana los que en mayor medida sienten que pertenecen a un CCA, en relación con los otros dos tipos de compra.

En cuanto a la **disposición para integrarse en la gestión de un CCA**, casi la mitad de la muestra manifiesta que sólo participaría si observara un beneficio directo derivado de dicha integración (el 45,9% del total, para la modalidad “sólo si ventajas”), y casi una cuarta parte del total afirma que nunca lo haría. La distribución por centro comercial analizado señala que en Las Margaritas el 44,4% de los comerciantes están dispuestos a integrarse en un CCA (participando activamente en la gestión o sólo pagando la cuota), mientras que en las zonas restantes estos porcentajes se encuentran por debajo del 35% en todos los casos<sup>5</sup>; por tipo de actividad los resultados son muy similares.

En resumen, el análisis de las características de los sujetos que responden a esta encuesta permite construir un perfil global del comerciante de los centros comerciales abiertos: se trata de un hombre de 45 años de edad, con formación básica (en un 45,3% de los casos, con estudios primarios o sin ellos), con 18 años de experiencia en la actividad y casi desde el principio al frente de su propio local; autónomo, no asociado, que no posee ni regenta otro negocio (en el 78,4% de los casos) y que, aunque se siente participe de un CCA y está interesado en pertenecer a él, sólo se integraría si estuviera convencido de sus ventajas. Además, en la mayoría de los casos (en el 73,8% del total) no tiene prevista la sucesión en el negocio de un familiar.

### **5.2.2. Aproximación al comprador del centro comercial abierto.**

Como sostiene la literatura que se presenta en el capítulo III de esta tesis, el comportamiento de compra de los consumidores muestra normalmente un patrón diferente dependiendo de su grado de implicación y del tipo de orientación de la compra que realizan. Dado que los objetivos y el enfoque de esta investigación se centran en la caracterización de los comerciantes sobre su entorno, en este apartado se realiza una aproximación indirecta a los compradores a través de la información ofrecida por los minoristas investigados.

En el apartado A) se presenta un perfil básico del comprador del centro comercial abierto a partir de la información obtenida en el cuestionario. A continuación, el B) describe los hábitos de compra de los consumidores en el ámbito de aplicación del estudio. El análisis en este apartado se presenta por zonas y tipo de actividad y también en términos agregados; como se ha argumentado en el capítulo anterior, la selección de la muestra en el

---

<sup>5</sup> A lo largo del periodo de tiempo en que se ha realizado esta investigación se ha firmado un Convenio entre la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Getafe y la asociación empresarial local ACOEG para la contratación de dos gerentes de centros comerciales abiertos: uno en Las Margaritas y otro en Getafe Centro.

área geográfica de una población hace posible que los individuos sean lo más homogéneos posible socio-económicamente, y que los integrantes de la misma se encuentren dentro del ámbito de influencia de los centros analizados (circunstancias que se verifican en el entorno de aplicación de este estudio).

### A) Perfil del comprador.

En el cuestionario que formó parte de esta investigación se interrogó a los comerciantes con el fin de conocer el perfil del comprador en el entorno comercial investigado. En la tabla 5.9 se muestran las **características básicas de los compradores** para el total de la muestra de Getafe<sup>6</sup>.

Tabla 5.9. Perfil de la clientela (valores promedio).

En general, las personas que compran en su establecimiento son...	Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
	Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
1 = Joven.....7 = Mayor	4,14	3,95	4,64	4,28	4,49	4,02	4,27	4,27
1 = Hombre.....7 = Mujer	4,56	4,93	4,89	4,90	4,86	5,08	4,63	4,87
1 = Preoc precio...7 = No	4,25	3,95	3,26	3,14	3,72	3,56	3,29	3,54
1 = Preoc calidad..7 = No	2,81	3,09	3,04	3,10	3,16	3,12	2,83	3,05
1 = Solas.....7 = Familia	4,14	3,85	3,71	3,64	3,57	3,77	4,06	3,78
1 = Fieles.....7 = No	2,56	2,80	2,77	2,49	2,82	2,61	2,54	2,67

NOTA: Los valores de las variables que aparecen en las celdas corresponden a una escala de diferencial semántico de 1 a 7.

En síntesis, los comerciantes analizados manifiestan que el perfil típico del comprador es una mujer de edad intermedia (con un valor medio de 4,87 para el sexo en una escala de 1 a 7, donde 1 representa *hombre* y 7, *mujer*; y de 4,27 para la edad, donde 1 representa *jóvenes* y 7, *mayores*), preocupada por el precio y en mayor medida por la calidad, que acude a comprar normalmente sola (aunque a veces también en familia) y que suele ser muy fiel al establecimiento. Por centro comercial abierto analizado, sólo en Getafe Centro la compradora presenta una edad inferior, una “relativa” preocupación por el precio y un comportamiento menos fiel. Por tipos de actividad, el perfil de consumidora de mayor edad y que acude a comprar por lo general sola corresponde a los establecimientos de compra frecuente.

<sup>6</sup> La información sobre el perfil de las personas que compran en el establecimiento se recogió a través de una escala de diferencial semántico con valores entre 1 y 7, como se detalla en el modelo de cuestionario que aparece en el capítulo de *Anexos* de esta tesis doctoral.

## B) Hábitos de compra.

El objetivo de este apartado consiste en analizar los hábitos de compra a través de la información recogida en cuanto al origen de la clientela, forma de acceso habitual al establecimiento, gasto medio de compra y afluencia de visitas.

Estrechamente relacionado con el tamaño del establecimiento se encuentra la influencia que el mismo ejerce sobre los consumidores. Así, en cuanto al **origen de la clientela**, los comerciantes de los centros identificados manifiestan que sus clientes proceden mayoritariamente de su misma calle o barrio (50,6% sobre el total) y, en menor medida, de la ciudad en su conjunto (25,6%), lo que es consistente con la capacidad de atracción que ejercen los pequeños negocios comerciales situados en entornos urbanos (tabla 5.10).

Tabla 5.10. Hábitos de compra de los consumidores de los CCA (en porcentaje).

Hábitos de compra de los consumidores:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Origen de la clientela:	Calle o barrio	58,33	30,21	58,89	60,20	72,27	40,19	35,11	50,63
	Toda la ciudad	16,67	35,42	22,22	22,45	22,69	29,91	24,47	25,63
	Ciud. próximas	25,00	34,38	18,89	17,35	5,04	39,91	40,43	23,75
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Forma de acceso habitual:	A pie	60,00	53,40	61,50	61,00	67,60	57,10	50,90	58,70
	V. privado	32,70	32,30	25,20	24,00	24,30	27,40	32,10	27,90
	Autobús	3,60	6,20	6,30	5,80	2,9	6,30	8,50	5,80
	Metro	3,60	8,10	7,00	9,10	5,20	9,10	8,50	7,60
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Importe medio de compra:	< 30 euros	75,00	51,04	70,00	58,16	98,32	53,27	23,40	61,25
	De 31 a 60	5,56	16,67	6,67	14,29	0,00	24,30	12,77	11,88
	De 61 a 120	0,00	18,75	3,33	9,18	1,68	8,41	20,21	9,38
	Más de 120	19,44	13,54	20,00	18,37	0,00	14,02	43,62	17,50
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

El análisis por zonas muestra que Getafe Centro ejerce una capacidad de atracción sobre todo el ámbito de aplicación del estudio: el 69,8% de los consumidores proceden de toda la ciudad e incluso de poblaciones próximas. Por el contrario, los tres centros restantes atraen clientes de la misma calle o del barrio en un 60% de los casos, de forma aproximada. De acuerdo con el tipo de actividad de los locales, en el 72,2% de los de compra cotidiana su clientela procede de la misma calle o del barrio, mientras que estos porcentajes son del 40,19 y del 35,1% para los comercios ocasionales y esporádicos, respectivamente. La **forma de acceso habitual** del comprador se corresponde con la capacidad de atracción de

los establecimientos investigados, con un predominio de la accesibilidad peatonal frente a otras formas alternativas.

En relación con el **importe de la compra** (tabla 5.10), los minoristas investigados responden que el 61,25% de sus clientes se gastan menos de 30 euros de valor medio por compra, lo que parece indicar que el tipo de productos adquiridos en los comercios urbanos de Getafe se corresponde, básicamente, con artículos volcados en la satisfacción de las necesidades cotidianas de los consumidores de la zona. Así, sólo el 26,88% de los comerciantes afirma que el importe medio de las compras supera los 60 euros. Por centros, en Las Margaritas y en Alhóndiga el gasto es inferior a los 30 euros en el 75 y 70% de los casos, respectivamente; mientras que en aquellas zonas con predominio de negocios ocasionales y esporádicos, como Getafe Centro y Juan de la Cierva, estos porcentajes son del 51,04 y 58,16%. Por tipo de actividad del establecimiento, el 98,3% de los detallistas de compra cotidiana responde que el gasto de sus clientes no supera los 30 euros, siendo estos porcentajes del 53,27 y 23,4%, respectivamente, para los de ocasional y esporádica.

Tabla 5.11. Días y horas de mayor afluencia de visitas.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	SIN DÍA FIJO
10-12h.								
12-14h.	4,2 % (9)	5,3 % (6)	4,9 % (7)	6,3 % (4)	7,6 % (2)	8,2 % (1)		
14-16h.								
16-18h.								
18-20h.			3,9 % (10)	5,6 % (5)	6,6 % (3)			
20-22h.								
Sin hora definida								4,5 % (8)

NOTA: Las respuestas a esta pregunta se recogieron en forma de respuesta múltiple. En el interior de cada celda aparecen, en porcentaje, las opciones más frecuentes y, entre paréntesis, el orden de importancia. Aquellas celdas que no contienen información son las que mostraban un menor porcentaje de respuestas (inferior a 3,9%).

Tabla 5.12. Afluencia de visitas: análisis por centros comerciales abiertos.

LAS MARGARITAS	GETAFE CENTRO	AHÓNDIGA	JUAN DE LA CIERVA
Sábado, de 12 a 14 h.	Viernes, de 18 a 20 h.	Viernes, de 12 a 14 h.	Viernes, de 12 a 14 h.
Martes, de 12 a 14 h.	Sábado, de 12 a 14 h.	Jueves, de 12 a 14 h.	Sábado, de 12 a 14 h.
Viernes, de 16 a 18 h.	Jueves, de 18 a 20 h.	Sábado, de 12 a 14 h.	Martes, de 12 a 14 h.
Jueves, de 18 a 20 h.	Miércoles, de 18 a 20 h.	Miércoles, de 12 a 14 h.	Sin día fijo ni hora definida
Jueves, de 12 a 14 h.	Martes, de 18 a 20 h.	Martes, de 12 a 14 h.	Jueves, de 12 a 14 h.

Tabla 5.13. Afluencia de visitas: análisis por tipos de actividad de los establecimientos.

COTIDIANA	OCASIONAL	ESPORÁDICA
Viernes, de 12 a 14 h.	Viernes, de 18 a 20 h.	Jueves, de 18 a 20 h.
Sábado, de 12 a 14 h.	Sábado, de 12 a 14 h.	Viernes, de 18 a 20 h.
Jueves, de 12 a 14 h.	Jueves, de 18 a 20 h.	Miércoles, de 18 a 20 h.
Martes, de 12 a 14 h.	Viernes, de 12 a 14 h.	Sábado, de 12 a 14 h.
Miércoles, de 12 a 14 h.	Lunes, de 18 a 20 h.	Martes, de 20 a 22 h.



En la tabla 5.11 se presentan los resultados de la investigación en relación con la **afluencia de visitas al establecimiento**, que completa el análisis de los hábitos de compra de los consumidores. Las respuestas de los comerciantes acerca de los días y horas en que suelen tener una mayor presencia de público muestran una preferencia por los últimos días de la semana: sábado, viernes y jueves (que ocupan las cinco primeras posiciones, en orden de más a menos frecuencia). Por lo que se refiere al horario, las opciones más citadas son las últimas de la mañana y las horas centrales de la tarde.

Como se puede apreciar en las tablas 5.12 y 5.13, el análisis de la muestra por zonas revela que en Getafe Centro las compras se concentran preferentemente en horarios de tarde, mientras que en las restantes áreas comerciales se prefieren las horas centrales de la mañana. Por tipos de actividad, las mañanas son preferidas en los establecimientos de comercio cotidiano y las tardes en los de compra esporádica. Por otra parte, los minoristas de negocios de tipo ocasional (como el equipamiento de la persona, por ejemplo) manifiestan que sus consumidores optan también por horarios de mañana los viernes y los sábados; y por los de la tarde, por lo general cualquier día de la semana.

### **5.2.3. Percepción del entorno competitivo.**

El objetivo de este apartado consiste en conocer, a partir de los resultados de la investigación realizada, cómo los comerciantes de los CCA perciben ciertas fuerzas competitivas de su entorno (rivalidad, apertura de centros comerciales alternativos y evolución de los hábitos de compra del consumidor).

Para ello, en las páginas siguientes se presenta un apartado relativo a la descripción del entorno competitivo por parte de los comerciantes. A continuación, y con el fin de complementar dicho análisis, se evalúa la confianza de estos en su zona comercial, así como la importancia de su centro en términos de afluencia de visitas.

#### **A) Percepción del comerciante del entorno competitivo.**

En el cuestionario se ha interrogado al detallista con el fin de apreciar la **intensidad competitiva** en el ámbito de estudio. La tabla 5.14 muestra los resultados obtenidos; en síntesis, el 51,6% de los comerciantes reconocen las dificultades de su zona para competir con otros centros de compra alternativos (suma de respuestas 1 y 2). Así, por área comercial analizada, los encuestados de Las Margaritas y de Getafe Centro son los que manifiestan opiniones más optimistas que pesimistas (valores 4 más 5, por un lado; y 1 y 2,

por otro), frente a las dos zonas restantes (Juan de la Cierva y Alhóndiga). Por tipo de actividad, los minoristas dedicados al comercio ocasional son los que más confían en la capacidad competitiva de su centro (respuestas 4 más 5); y lo contrario puede decirse de los orientados a una compra esporádica.

Tabla 5.14. Percepción del comerciante del entorno competitivo (en porcentaje).

Percepción del entorno competitivo:	Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
	Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
<b>Mi zona compite fuertemente con otras zonas<sup>a</sup>...</b>	3,00	3,21	2,51	2,47	2,79	2,86	2,62	2,76
1 = Muy en desacuerdo	16,7	7,3	22,2	8,2	12,6	14	11,7	12,8
2 = En desacuerdo	22,2	26	35,6	60,2	38,7	31,8	46,8	38,8
3 = Ni acuerdo ni desacuerdo	16,7	19,8	18,9	11,2	16,0	18,7	14,9	16,6
4 = De acuerdo	33,3	33,3	16,7	17,3	24,4	25,2	21,3	23,8
5 = Muy de acuerdo	11,1	13,5	6,7	3,1	8,4	10,3	5,3	8,1
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Es probable que en los próximos años se abran grandes superficies que compitan con mi zona<sup>a</sup>...</b>	4,20	3,88	4,17	3,98	4,13	4,12	3,78	4,03
1 = Muy en desacuerdo	0,0	4,2	4,4	6,1	3,4	3,7	6,4	4,4
2 = En desacuerdo	0,0	11,5	8,9	11,2	7,6	6,5	14,9	9,4
3 = Ni acuerdo ni desacuerdo	13,9	7,3	4,4	11,2	5,9	6,5	13,8	8,4
4 = De acuerdo	47,2	45,8	30,0	21,4	37,8	39,3	23,4	34,1
5 = Muy de acuerdo	38,9	31,3	52,2	50,0	45,4	43,9	41,5	43,8
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Los hábitos de compra de los clientes favorecen la compra en mi zona comercial<sup>a</sup>...</b>	2,86	3,10	2,7	2,4	2,91	2,93	2,85	2,90
1 = Muy en desacuerdo	2,8	7,3	11,1	6,1	5,9	7,5	9,6	7,5
2 = En desacuerdo	44,4	25,0	42,2	35,7	38,7	33,6	33,0	35,3
3 = Ni acuerdo ni desacuerdo	25,0	26,0	18,9	22,4	19,3	22,4	27,7	22,8
4 = De acuerdo	25,0	37,5	24,4	29,6	32,8	32,7	23,4	30,0
5 = Muy de acuerdo	2,8	4,2	3,3	6,1	3,4	3,7	6,4	4,4
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

NOTA: (a) indica que en esa fila el valor de la variable se recoge en promedio. A continuación se ofrecen también las frecuencias en porcentaje de las respuestas, en escala tipo Likert.

Como ya se señaló en el capítulo II de esta tesis doctoral, la implantación y el desarrollo de centros comerciales planificados explica, en gran medida, la evolución del comercio urbano, Respecto de la amenaza que supone la **apertura de grandes superficies**, el 77,9% de los comerciantes manifiestan que este fenómeno va a seguir produciéndose (respuestas 4 más 5 en la pregunta: "Es probable que...": tabla 5.14). Por zonas, los encuestados de las dos áreas con predominio del comercio cotidiano (Las Margaritas y Alhóndiga) se muestran más pesimistas ante la amenaza de apertura de grandes superficies minoristas (las modalidades de respuesta 4 y 5 representan en Las Margaritas y Alhóndiga un 86,1% y un 82,2%, respectivamente). Por tipo de actividad, los entrevistados en establecimientos de compra esporádica opinan mayoritariamente que en

los próximos años se va a producir la apertura de estas superficies (suma de respuestas 4 y 5) –aunque en menor frecuencia que en los otros dos tipos de comercio restantes-.

En relación con la **evolución de los hábitos de compra de los clientes**, los resultados de la encuesta señalan que el 42,8% de los comerciantes mantiene posiciones pesimistas (suma de respuestas 1 más 2) y que, en general, los consumidores tienden a la compra en grandes superficies y centros planificados. No obstante, más de un tercio del total (el 34,4% de la muestra) afirma que la evolución de los hábitos de los compradores favorece a su zona comercial (respuestas 4 más 5). En este sentido, las percepciones más optimistas se concentran en Getafe Centro, y son más pesimistas en el área más próxima a este centro<sup>7</sup> (Alhóndiga: modalidades 1 y 2). Por tipos de actividad de los establecimientos las respuestas de los minoristas son muy similares.

## B) Confianza del comerciante en su zona comercial.

Dado el carácter exploratorio de esta investigación y con el fin de complementar el análisis de la percepción del entorno competitivo por los comerciantes, en el cuestionario elaborado se introdujeron unas preguntas que tenían como propósito evaluar la confianza del minorista en su zona comercial, así como la importancia de su centro en términos de afluencia de visitas. En la tabla 5.15 que se presenta a continuación se describen los resultados obtenidos para estas cuestiones en el municipio de Getafe, a partir de las respuestas de los encuestados.

Tabla 5.15. Confianza del comerciante en su zona comercial (en porcentaje).

Confianza del comerciante en su zona:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
<b>Disposición a permanecer en su zona comercial:</b>	Muy baja	0,00	5,20	4,40	4,10	2,50	4,70	5,30	4,10
	Baja	5,60	3,10	13,30	3,10	7,60	5,60	5,30	6,30
	Media	8,30	10,40	11,10	7,10	6,70	10,30	11,70	9,40
	Alta	47,20	41,70	37,80	39,80	41,20	43,00	37,20	40,60
	Muy alta	38,90	39,60	33,30	45,90	42,00	36,40	40,40	39,70
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Disposición a permanecer en su ubicación actual:</b>	Muy baja	0,00	3,10	5,60	4,10	4,20	1,90	5,30	3,80
	Baja	5,60	5,20	13,30	5,10	5,00	11,20	6,40	7,50
	Media	13,90	11,50	8,90	7,10	8,40	11,20	9,60	9,70
	Alta	55,60	45,80	40,00	35,70	42,00	42,10	42,60	42,20
	Muy alta	25,00	34,40	32,20	48,00	40,30	33,60	36,20	36,90
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

<sup>7</sup> Como se describió en el capítulo IV de esta tesis, el soterramiento de la vía férrea que separaba los barrios de Alhóndiga y Getafe Centro ha mejorado recientemente la accesibilidad entre estas zonas, y es frecuente el flujo de gasto desde el primer centro hacia el segundo.

Confianza del comerciante en su zona:		Centro Comercial Abierto				Tipo de actividad			TOTAL
		Las Margaritas	Getafe Centro	Alhóndiga	Juan de la Cierva	Cotidiana	Ocasional	Esporádica	
Cantidad de personas que pasan por su local:	Muy baja	5,60	4,20	6,70	1,00	5,00	4,70	2,10	4,10
	Baja	30,60	12,50	23,30	22,40	24,40	17,80	19,10	20,60
	Media	25,00	28,10	24,40	35,70	27,70	29,00	30,90	29,10
	Alta	33,30	36,50	36,70	26,50	31,90	33,60	34,00	33,10
	Muy alta	5,60	18,80	8,90	14,30	10,90	15,00	13,80	13,10
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Cantidad de personas que visitan o compran en su zona:	Muy baja	2,80	3,10	5,60	6,10	5,00	3,70	5,30	4,70
	Baja	44,40	15,60	33,30	32,70	33,60	26,20	26,60	29,10
	Media	27,80	27,10	31,10	36,70	30,30	31,80	31,90	31,30
	Alta	22,20	28,10	22,20	21,40	26,10	21,50	23,40	23,80
	Muy alta	2,80	26,00	7,80	3,10	5,00	16,80	12,80	11,30
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

En relación con la **disposición del comerciante a permanecer en su centro comercial**, frente a localizaciones alternativas (tabla 5.15), algo más del 80% de los encuestados manifiestan que esta es alta o muy alta. En la misma línea se muestran las respuestas acerca de su **disposición a permanecer en su ubicación actual frente a otras alternativas, dentro de la misma zona en la que se encuentran**; en síntesis, los resultados son similares a los descritos en la pregunta anterior, como se aprecia en la tabla 5.15.

Por lo que se refiere a la **cantidad de personas que pasan por delante de su establecimiento**, el 46,2% de los comerciantes manifiestan que esta es alta o muy alta (en general, se trata de zonas con presencia peatonal importante al encontrarse situadas en el casco urbano de la ciudad). La distribución de respuestas por centros indica que la afluencia de visitas al local es mayor en las áreas céntricas (Getafe Centro y Alhóndiga) que en las más periféricas (Las Margaritas y Juan de la Cierva). En cuanto a los resultados relativos a la **cantidad de personas que visita o compra en su zona comercial frente a otras alternativas**, y en comparación con el análisis de la pregunta anterior (donde el citado 46,2% de los encuestados afirman que la presencia de público por delante de su tienda es importante), el 35,1% de los minoristas opina que la cantidad de público que visita o compra en su zona es alta o muy alta. Por CCA, la afluencia de visitantes es mayor en el centro urbano que en las localizaciones más periféricas<sup>8</sup> y en los comercios orientados hacia la compra ocasional y esporádica, frente a los de tipo cotidiano.

<sup>8</sup> Esto es, las respuestas “alta” y “muy alta” representan el 54,10% en Getafe Centro, porcentaje superior a las tres áreas restantes.

### 5.3. Identificación empírica de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos.

El objetivo de este apartado consiste en el análisis de los recursos, capacidades y habilidades más importantes en el éxito de un CCA, y que constituyen el fundamento de su ventaja competitiva.

A lo largo del capítulo III se ha expuesto el carácter complejo y multidimensional de la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos, de acuerdo con el *Marco de las Cuatro Aes*. Así, y sobre la base de un análisis deductivo-conceptual de la literatura existente, se han establecido a priori las características distintivas que definen este constructo, con el fin de apreciar su dimensionalidad.

El proceso para elaborar un instrumento de medición de un constructo y analizar su validez de contenido requiere utilizar atributos que cubran por completo el ámbito del concepto a medir (Churchill, 1979; Sarabia, coord., 1999; Nunnally, 1978, cit. en Pérez et al, 2005; Moliner et al, 2005; Callarisa et al, 2006). En este trabajo, la elaboración de la escala de medición –y su correspondiente análisis de la validez de contenido- se inició con la selección de las variables representativas de las áreas identificadas como *marco de referencia*, como recoge la pregunta 27 del cuestionario que aparece en el capítulo de *Anexos*.

Tabla 5.16. Escala de medición de la estrategia de regeneración y revitalización de los CCA.

CONCEPTO	DIMENSIONES	VARIABLES	ÍTEMS
<b>Estrategia de regeneración de los centros urbanos</b> (Marco de las Cuatro Aes)	<b>Accesibilidad</b>	Ubicación en el centro de la ciudad.	v1
		Aparcamientos.	v2
		Peatonalización de las calles.	v3
		Transporte público.	v4
	<b>Atracciones</b>	Variedad de comercios en la zona.	v5
		Elevado número de establecimientos en la zona.	v6
		Surtidos de calidad en las tiendas.	v7
		Tiendas de marcas conocidas y franquicias.	v8
		Supermercado, mercado municipal o galería de alimentación.	v9
		Comercios complementarios.	v10
		Establecimientos de ocio.	v11
		Bares y restaurantes.	v12
		Inmobiliarias, seguros, bancos...	v13
		Comercios del mismo tipo al suyo.	v14
	<b>Amenidades</b>	Edificios atractivos en la zona.	v15
		Frecuentes promociones de ventas.	v16
Animación y pasacalles.		v17	
Mobiliario urbano.		v18	
Vigilancia en la zona.		v19	
Prestación de servicios comunes al consumidor.		v20	
Señalización adecuada de la zona.		v21	
<b>Acción</b>	Profesionalización de la gerencia de la zona.	v22	
	Dedicación exclusiva de la gerencia de la zona.	v23	
	Interés en la satisfacción del consumidor y en su fidelidad.	v24	
	Relaciones públicas con organismos diversos.	v25	
	Campañas publicitarias.	v26	
	Campañas de promoción y comunicación.	v27	
	Colaboración entre gerente y comerciantes.	v28	
	Gestión de locales vacantes.	v29	
	Autonomía financiera.	v30	

Una vez establecida la escala inicial de medición, ésta se sometió a la fase de investigación cualitativa y a un *pre-test* para cerrar definitivamente el cuestionario, la comprensión de las variables y la redacción de algunos ítems –tal y como se ha descrito en detalle en el capítulo IV de esta tesis doctoral-.

Teniendo en cuenta estos aspectos teóricos, en la tabla 5.16 se reproduce la escala finalmente configurada, caracterizando sus medidas de acuerdo con las dimensiones relevantes del concepto identificado, y se describe a continuación el procedimiento empírico de identificación de los factores de éxito a través de distintas fases: examen preliminar de los datos y división aleatoria de la muestra, análisis preliminar de fiabilidad y, finalmente, de la validez de constructo.

### **1) Examen preliminar de los datos y división de la muestra.**

Una vez recogida la información en la muestra –tal y como se ha expuesto en el capítulo IV de esta tesis-, de los 320 cuestionarios obtenidos se desecharon 6 de ellos por presentar respuestas no comprensibles<sup>9</sup>, se sustituyeron los valores ausentes por la moda (de acuerdo con la distribución de las variables) y la muestra final válida para el análisis constó de 314 encuestados.

Para analizar los datos, y con el propósito de evitar sesgos en la estructura factorial latente, validar la estabilidad de las soluciones obtenidas en cada paso y generalizar los resultados más allá de la muestra obtenida, se dividieron de forma aleatoria los 314 cuestionarios en dos submuestras de 164 y 150 sujetos, respectivamente. Esta *validación cruzada* permite trabajar con las dos: una de ellas (la de 164 casos) para la estimación, diagnóstico y modificación del resultado factorial, y la otra (la de 150) para la validación cruzada (Hair et al, 1999; Batista y Coenders, 2000; Morales et al, 2003; Sierra et al, 2003).

### **2) Análisis de fiabilidad preliminar.**

El análisis realizado para responder a las tres primeras hipótesis de la investigación se inició con la identificación empírica de los factores de éxito de los CCA, y consistió en evaluar la fiabilidad y la validez de constructo de la escala de medición –siguiendo el procedimiento sugerido por Churchill<sup>10</sup> (1979)-.

---

<sup>9</sup> Se han considerado *no comprensibles* aquellas respuestas marcadas dos veces o que no se ajustaban a las instrucciones recogidas en el cuestionario.

<sup>10</sup> El proceso expuesto por este autor, que constituye el procedimiento habitual en la literatura de marketing, se resume en las siguientes etapas: definición de conceptos, generación de ítems de medición, recogida de datos, depuración de la muestra de ítems, nueva recogida de datos, medición de la fiabilidad y de la validez, y establecimiento de normas de carácter general.

De acuerdo con este proceso metodológico, el examen de la fiabilidad y validez para apreciar la consistencia interna de la escala se efectuó en primer lugar a partir del Alfa de Cronbach y la correlación ítem-total del instrumento inicial, evaluando en qué medida los ítems son adecuados para medir el concepto bajo estudio<sup>11</sup>. Así, se analizaron estas variables y se calculó la fiabilidad global en la muestra de estimación de 164 casos, que arrojó un Alfa de Cronbach de 0,8818 para los 30 atributos iniciales, superior al 0,70 considerado como válido habitualmente por los investigadores (Nunnally, 1978; cit. en Pérez et al, 2005; Churchill, 1979; Sarabia, coord, 1999). Al mismo tiempo, este análisis proporcionó información sobre aquellos rasgos menos representativos del constructo, como se recoge en la siguiente tabla 5.17<sup>12</sup>.

Tabla 5.17. Análisis de fiabilidad preliminar en la muestra de estimación (n = 164).

VARIABLE	ÍTEM	ALFA SI EL ÍTEM ES ELIMINADO
Ubicación en el centro de la ciudad	v1	0.8859
Aparcamientos	v2	0.8826
Peatonalización de las calles	v3	0.8852
Transporte público	v4	0.8842
Inmobiliarias, seguros, bancos...	v13	0.8820
Comercios del mismo tipo al suyo	v14	0.8841

Este análisis permitió apreciar la existencia de algunos rasgos menos representativos del concepto y potencialmente candidatos a ser eliminados en un proceso de depuración posterior, como los relativos a la Accesibilidad (v1, v2, v3 y v4) o a las Atracciones de un CCA (v13 y v14). Dado el carácter exploratorio de este estudio, y puesto que la eliminación de estos ítems apenas mejoraba el Alfa global, se opta por evitar prontamente la pérdida de información manteniendo estas variables para análisis factoriales posteriores –en línea con lo sugerido por Lévy y Varela (2003), Morales et al (2003) y Morales (2004); y en particular para investigaciones exploratorias, por Frasquet (1999), Verdú et al (2004) y Yang et al (2005)-.

Así mismo, se efectuó el análisis de correlación ítem-total<sup>13</sup>, cuyos principales valores aparecen en la tabla 5.18 para aquellos ítems de medición con niveles inferiores a 0,4.

<sup>11</sup> De acuerdo con Churchill (1979), un coeficiente Alfa elevado ha de ser siempre la primera medida empleada para analizar la calidad de los datos. Valores elevados de este índice permiten afirmar que la escala multi-ítem es una muestra representativa de las variables que conforman el dominio del constructo.

<sup>12</sup> Con el fin de agilizar la exposición del procedimiento empírico empleado en esta parte de la tesis, los valores que aparecen en esta tabla son solamente los de aquellos ítems que mejoran el alfa global si el ítem es eliminado; el resto se recoge en *Anexos*.

<sup>13</sup> Este análisis permite apreciar qué ítems tienen más en común y miden lo mismo que los demás incluidos en la escala de medición (Churchill, 1979). Por tanto, también puede utilizarse como una primera aproximación a aquellas variables menos representativas del concepto de estudio.

Tabla 5.18. Correlación ítem-total de la escala en la muestra de estimación (n = 164).

VARIABLE	ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL
Ubicación en el centro de la ciudad	v1	0.0117
Aparcamientos	v2	0.1995
Peatonalización de las calles	v3	0.1189
Transporte público	v4	0.1351
Tiendas de marcas conocidas y franquicias	v8	0.3522
Supermercado, mercado municipal o galería de alimentación	v9	0.3139
Comercios complementarios	v10	0.3025
Bares y restaurantes	v12	0.3334
Inmobiliarias, seguros, bancos...	v13	0.2554
Comercios del mismo tipo al suyo	v14	0.1814
Animación y pasacalles	v17	0.3564

De la misma forma recién citada, ante la carencia de un marco teórico consolidado y constatado empíricamente acerca de qué variables se relacionan exactamente con qué factores, se decide no eliminar enseguida estos ítems dejando todo el peso de la depuración al análisis factorial –de acuerdo con las propuestas sugeridas por los autores citados-.

### 3) Validez de constructo: análisis factorial exploratorio.

Cuando la estructura de factores de un constructo no es conocida o es el resultado de una investigación exploratoria, es aconsejable aplicar un *análisis factorial exploratorio* con carácter previo al confirmatorio (Lévy y Varela, 2003; Sierra et al, 2003; Verdú et al, 2004), lo que se justifica especialmente cuando por hipótesis el concepto que se investiga es multidimensional (Morales, 2004; Pérez et al, 2005; Moliner et al, 2005).

Así, sobre la muestra de estimación se contrastó la idoneidad de la aplicación del análisis factorial exploratorio, que ofreció los siguientes resultados (tabla 5.19): el determinante de la matriz de correlaciones tenía un valor de 6,882E-08; la medida de adecuación muestral KMO era 0,807 y el test de esfericidad de Bartlett, una chi-cuadrado de 2509,507 con 435 grados de libertad ( $p < 0,000$ ). Todos estos indicadores señalan que los 30 ítems iniciales son apropiados para esta técnica.

Por tanto, se aplicó un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax, obteniéndose el gráfico de sedimentación y comunalidades para las variables entre 0,445 y 0,845. Como resultado, se constató una solución de 8 factores con autovalores superiores a la unidad que explicaban el 65,719% de la varianza, cuya matriz de componentes rotados se reproduce en la tabla 5.19.



Tabla 5.19. Análisis factorial exploratorio inicial.

ÍTEMS	FACTORES							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Profesionalización de la gerencia (v22)	0.841							
Dedicación exclusiva (v23)	0.830							
Relaciones con organismos (v25)	0.712							
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0.806							
Gestión locales vacantes (v29)	0.751							
Autonomía financiera (v30)	0.746							
Frecuentes promociones de ventas (v16)		0.433		0.374	0.423			
Vigilancia en la zona (v19)		0.617						
Servicios comunes al consumidor (v20)		0.657						
Señalización adecuada de la zona (v21)		0.433	0.413					
Interés en satisfacer al consumidor (v24)		0.688						
Campañas publicitarias (v26)		0.810						
Camp. promoción-comunicación (v27)		0.787						
Variedad de comercios (v5)			0.757					
Cantidad de comercios (v6)			0.798					
Surtidos de calidad (v7)			0.589					
Tiendas conocidas y franquicias (v8)			0.599					
Supermercados (v9)			0.511					
Mobiliario urbano (v18)		0.416	0.494		0.415			
Ocio (v11)				0.761				
Bares y restaurantes (v12)				0.833				
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)				0.474				
Edificios atractivos en la zona (v15)				0.325	0.496			
Animación y pasacalles (v17)					0.702			
Peatonalización (v3)						-0.572		
Oferta complementaria (v10)						0.726		
Aparcamientos (v2)							0.630	
Transporte público (v4)							0.783	
Ubicación céntrica (v1)								0.746
Establecimientos similares (v14)								0.638
<b>% de varianza de cada factor</b>	<b>25.958</b>	<b>9.327</b>	<b>7.466</b>	<b>6.556</b>	<b>4.781</b>	<b>4.238</b>	<b>3.859</b>	<b>3.534</b>
<b>% varianza total:</b>	65.719 %							
<b>Medida KMO:</b>	0.807							
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett:</b>	2509.507 (g. l. = 435; p < 0.000)							
<b>Determinante matriz de correlaciones:</b>	6.882E-08							
<b>Comunalidades:</b>	Entre 0.445 y 0.845							
F1: Gestión del CCA; F2: Actividades y capacidades de marketing; F3: Producto y mezcla comercial; F4: Ocio y servicios complementarios; F5: Ambiente del entorno de compras; F6: Eficiencia en la compra; F7: Facilidad de acceso; F8: Especialización.								

El análisis de las cargas de las variables sobre los factores proporcionó evidencia de la interpretación conceptual subyacente en la escala de medición. Así, se apreciaron dos dimensiones relacionadas con la *Acción* de un CCA, como las capacidades de gestión y de marketing (F1 y F2); otras dos que reflejaban las *Atracciones*, como la mezcla comercial y la oferta de ocio de la zona (F3 y F4), otra vinculada a las *Amenidades* del entorno de compra (F5) y una relativa a la facilidad de acceso, o *Accesibilidad* del centro urbano (F7). Así mismo, se observaron dos factores relacionados con la eficiencia y especialización de las compras (F6 y F8) –esto es, referidos previamente a las áreas de *Accesibilidad* y *Atracciones* de la escala inicial propuesta-.

#### 5.4. Depuración y evaluación de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos.

Una vez identificados los factores de éxito de los CCA tal y como se ha descrito anteriormente, el objetivo de este apartado consiste en depurar el instrumento de medición de las percepciones a través de aquellos ítems que no interfieran en la consistencia interna de la escala, así como en evaluar la fiabilidad y validez de las dimensiones obtenidas como resultado final de todo el proceso.

##### 5.4.1. Depuración de los factores de éxito de los CCA.

La depuración de los factores de éxito consistió en un proceso iterativo que se inició con el análisis factorial exploratorio, como sugieren diversos autores (Lévy y Varela, 2003; Verdú et al, 2004; Yang et al, 2005). Al mismo tiempo, la aplicación de esta técnica permite tener una visión general sobre la multidimensionalidad del instrumento de medición de las percepciones, en términos conceptuales (como sostienen, en particular, Frasquet, 1999; Rodríguez Díaz, 2004; Pérez et al, 2005 y Moliner et al, 2005, entre otros).

##### Primera depuración: análisis factorial exploratorio.

El análisis factorial descrito en el apartado 5.3 anterior (tabla 5.19) mostró ítems con pesos elevados sobre un único factor, y ofreció algunas variables que presentaban cargas cruzadas en varios factores superiores a 0,30 y correlaciones ítem-factor inferiores a 0,5 –o que no cargaban fuertemente sobre una única dimensión-, como se aprecia en la tabla 5.20 siguiente.

Tabla 5.20. Elementos secundarios en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.

VARIABLE	ÍTEM
Edificios atractivos en la zona	v15
Existencia de frecuentes <b>promociones de ventas</b> en los establecimientos de la zona	v16
Existencia de un <b>mobiliario urbano</b> adaptado al entorno de la zona	v18
<b>Señalización</b> adecuada de la zona	v21

Con el fin de establecer de forma clara qué dominios conceptuales se expresan empíricamente a través de qué ítems, estas variables son eliminadas en este primer análisis de depuración. En cuanto a su contenido teórico, estos cuatro elementos pueden caracterizarse como **secundarios** en cuanto a su importancia en la estrategia de revitalización de un CCA, a partir de lo sugerido por Warnaby y Davies (1997) y Léo y Philippe (2003): se trata de atributos independientes del éxito y que se relacionan con él de

forma indirecta, vinculados a aspectos más extrínsecos, ambientales y *Amenidades* de los centros urbanos. Así, se caracterizan por ser los más fútiles, menos consistentes y “operativizables”, y su gestión no depende en conjunto de los propios comerciantes o gerentes sino de las autoridades municipales. Son, por tanto, ornamentales y constituyen en general servicios de apoyo no motivadores de la compra, que tienen una débil importancia sobre el éxito de un CCA o que se valoran negativamente cuando están ausentes.

Tabla 5.21. Análisis factorial exploratorio final.

FACTORES / ÍTEMS	FACTORES							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
<b>Gestión del CCA:</b>								
Profesionalización de la gerencia (v22)	0.853							
Dedicación exclusiva (v23)	0.836							
Relaciones con organismos (v25)	0.721							
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0.797							
Gestión locales vacantes (v29)	0.738							
Autonomía financiera (v30)	0.746							
<b>Activ. y capacidades de marketing:</b>								
Vigilancia en la zona (v19)		0.651						
Servicios comunes al consumidor (v20)		0.702						
Interés en satisfacer al consumidor (v24)		0.624						
Campañas publicitarias (v26)		0.825						
Camp. promoción-comunicación (v27)		0.805						
<b>Producto y mezcla comercial:</b>								
Variedad de comercios (v5)			0.756					
Cantidad de comercios (v6)			0.838					
Surtidos de calidad (v7)			0.638					
Tiendas conocidas y franquicias (v8)			0.581					
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>								
Ocio (v11)				0.802				
Bares y restaurantes (v12)				0.858				
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)				0.538				
<b>Eficiencia en la compra:</b>								
Peatonalización (v3)					-0.726			
Oferta complementaria (v10)					0.661			
<b>Facilidad de acceso:</b>								
Aparcamientos (v2)						0.701		
Transporte público (v4)						0.770		
<b>Especialización:</b>								
Ubicación céntrica (v1)							0.745	
Establecimientos similares (v14)							0.672	
<b>Ambiente general y entorno:</b>								
Supermercados (v9)								-0.489
Animación y pasacalles (v17)								0.602
<b>% de varianza de cada factor</b>	<b>25.198</b>	<b>9.738</b>	<b>8.181</b>	<b>6.915</b>	<b>5.095</b>	<b>4.829</b>	<b>4.176</b>	<b>3.906</b>
<b>% varianza total:</b>	68.039 %							
<b>Medida KMO:</b>	0.787							
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett:</b>	2043.033 (g. l. = 325; p < 0.000)							
<b>Determinante matriz de correlaciones:</b>	1.658E-06							
<b>Comunalidades:</b>	Entre 0.455 y 0.848							

Puesto que el objetivo de este procedimiento iterativo es eliminar aquellos rasgos menos representativos del constructo y evidenciar una interpretación conceptual clara, como resultado de este primer proceso de depuración y tras la eliminación de estas variables, se aplicó de nuevo un análisis factorial después de analizar la idoneidad de los datos (a través de los criterios recogidos al final de la tabla 5.21). Así, se obtuvo la solución de 26 ítems,

que demuestra la estabilidad de la estructura obtenida<sup>14</sup>. En la tabla 5.21 se recoge la matriz factorial rotada con la denominación de los factores, las cargas de los ítems y la capacidad explicativa de cada dimensión.

Los resultados obtenidos permiten apreciar el carácter multidimensional del constructo investigado; así, la aplicación del análisis factorial resulta estadística y estructuralmente estable, y los factores obtenidos sugieren una dimensionalidad que recogen diferentes valores proporcionados al minorista por los CCA, tal y como aparecen descritos por la literatura y se desprende de los argumentos de diversos autores (Peel, 2003; Thomas y Bromley, 2003; Whyatt, 2004; Jackson y Watkins, 2005).

El primer factor, denominado *Gestión del CCA* y relacionado con la *Acción*, explicaba el 25,198% de la varianza y estaba compuesto por elementos específicos relacionados con la profesionalización de la gerencia (v22 y v23), relaciones públicas con organismos diversos (v25) y atributos de eficiencia en la gestión (v28, v29 y v30). Su contenido conceptual se vincula a las capacidades del gerente de la zona, y constituye la principal línea de investigación reconocida por la literatura sobre centros urbanos (*Town Centre Management*) según manifiestan diversos autores (Jones, 1990; Warnaby et al, 1998; Medway et al, 2000; Paddison, 2003; Reeve, 2004; Whyatt, 2004; Williams, 2006; Wolf, 2006) –tal y como se ha expuesto en el capítulo III de esta tesis doctoral-.

El segundo factor, con una capacidad explicativa del 9,738% y –como el anterior- relacionado con la *Acción* de los centros comerciales abiertos, se denominó *Actividades y capacidades de marketing* porque integra servicios que hacen agradable la visita al CCA (v19 y v20) y otros que motivan la compra, como la orientación al cliente (v24) y las campañas publicitarias y promocionales (v26 y v27). Su contenido conceptual se asocia a la segunda línea de investigación en importancia que presenta la literatura sobre áreas urbanas, en términos del número de trabajos desarrollados en este ámbito (Warnaby, 1998; Hogg et al, 2003 y 2004; Warnaby et al, 2004; Whyatt, 2004); en esencia, se fundamenta en la necesidad de incidir no solamente en las actividades de promoción, sino también en aspectos más estratégicos de los centros de compra (Bennett y Koudelova, 2001; Corley et al, 2001; Dennis et al, 2002; Stubbs et al, 2002; Hernandez y Jones, 2005).

El tercer factor se denominó *Producto y mezcla comercial*, y recogía atributos relacionados con la existencia de una gran variedad y elevado número de establecimientos

---

<sup>14</sup> Tras la eliminación de esos cuatro ítems, la aplicación posterior del análisis factorial sobre la estructura de 26 variables se consideró estable porque, al intentar eliminar v9 por su baja correlación con F8, la solución no podía ser rotada.

en la zona (v5 y v6), surtidos de calidad en las tiendas (v7) y presencia de marcas conocidas y franquicias (v8). Por tanto, su contenido conceptual hace referencia a las *Atracciones* de los centros de compra y se encuentra en el origen de los modelos presentados en el capítulo III de esta tesis doctoral (Brown, 1992a y b; Guy, 1994; Schiller, 1994; Kirkup y Rafiq, 1994a y b; Clarke et al, 1997; Dennis et al, 2002a y b<sup>15</sup>). En conjunto, esta dimensión explica el 8,181% de la varianza total, y son muy abundantes las investigaciones que sostienen la importancia de este factor como requisito para el éxito de los centros urbanos, como defienden diversos autores (DoE, 1994 y 1996; Lopes, 2000; Collis et al, 2000; Bromley y Thomas, 2002 y 2003; Arentze et al, 2005; Lowe, 2005; Runyan y Huddleston, 2006).

El cuarto de los factores explica el 6,915% de la varianza total y se etiqueta como *Ocio y servicios complementarios a la compra*, ya que recoge la importancia de cines, teatros... (v11), bares o restaurantes (v12) y servicios complementarios que facilitan la compra (v13). Su contenido teórico se refiere así mismo a las *Atracciones* de los centros urbanos y es citado como un factor importante por Schiller (1994), Warnaby y Davies (1997), Ravenscroft et al (2000), Rodríguez Díaz (2004) y Coca-Stefaniak et al (2005a), entre otros –puesto que lo que en la actualidad caracteriza y diferencia a los centros comerciales es contar con una amplia oferta de ocio donde los consumidores combinen sus compras con complementos a la restauración en sentido amplio (bares, restaurantes, etc)-.

El quinto factor, que explica el 5,095% de la varianza total, se denomina *Eficiencia en la compra*, puesto que está relacionado con la existencia de comercios que ofertan productos que se complementan en un mismo acto de compra (v10) y a los que se puede acceder fácilmente andando (v3); por tanto, comparte el dominio conceptual de la *Accesibilidad* y las *Atracciones* de un área comercial. En la literatura sobre centros urbanos existen trabajos que reflejan la importancia de la peatonalización de las calles para aumentar el tránsito de clientes en la zona (A.T.C.M., 2000; Baker et al, 2002; Gant, 2002; Meek y Hubler, 2006) y su relación con la complementariedad de las compras<sup>16</sup> (Thomas y Bromley, 2002 y 2003; Jones et al, 2003; Mitchell y Kirkup, 2003).

El sexto de los factores extraídos se define como *Facilidad de acceso*, puesto que integraba elementos como la existencia de suficientes aparcamientos para el vehículo privado (v2) y la accesibilidad a la zona en transporte público (v4). Esta dimensión tiene una capacidad explicativa del 4,829%, y diversos autores proponen estas medidas como

---

<sup>15</sup> La importancia del *Tenant Mix* como factor de éxito de los centros de compra –sean o no planificados- es un lugar común en los modelos de atracción comercial y de patronazgo del consumidor, como argumentan dichos autores.

<sup>16</sup> Los principios de aglomeración y complementariedad establecidos por Nelson (1958) se encuentran en la base de los modelos de atracción comercial y de patronazgo del consumidor.

elementos de éxito de los centros comerciales abiertos (Alzubaidi et al, 1997; Lopes, 2000; Collis et al, 2000; Thomas y Bromley, 2002 y 2003). Al igual que los factores anteriores, sus fundamentos conceptuales basados en la *Accesibilidad* están ya presentes en los primeros modelos descritos en el capítulo III de esta tesis doctoral, tanto en investigaciones clásicas (Nevin y Houston, 1980; McGoldrick y Thompson, 1992a y b) como en trabajos más recientes (Baker et al, 2002; Gant, 2002; Gatersleben y Uzzell, 2003).

El séptimo factor, denominado *Especialización*, representa el 4,176% de la varianza y está relacionado con la presencia de negocios que ofertan los mismos productos (v14), y que se concentran habitualmente en las localizaciones más céntricas de la ciudad (v1); su contenido conceptual está presente ya desde sus orígenes en el principio de mínima diferenciación y en la teoría de los lugares centrales. En la literatura sobre comercio urbano, su importancia es resaltada por autores como Brown (1992a y b), Schiller (1994), Warnaby y Davies (1997), Bennett y Koudelova (2001) y Corley et al (2001), en cuanto al carácter social y simbólico de la experiencia de compra en el centro de la ciudad. En este sentido, incluye matices de *Atracciones* y *Accesibilidad* al área comercial.

El último de los factores extraídos, que representa el 3,906% de la varianza y denominado de forma sintética *Ambiente general y entorno*, está relacionado con la atracción del entorno de compras a través de establecimientos “locomotoras” (v9) y la que ofrece el ambiente general de la zona, como las animaciones de calle (v17). Su importancia en la literatura como dimensión de éxito reside en la capacidad de los grandes negocios para atraer consumidores hacia el centro de compras (Seiders y Tigert, 2000; Cruz, coord., 2002; Campayo, 2002; Thomas y Bromley, 2002 y 2003; Runyan y Huddleston, 2006). Así mismo, algunos trabajos sostienen que las animaciones de calle proporcionan el valor añadido a las compras que el comprador encuentra en su área comercial (Warnaby y Davies, 1997; Frasset, 1999; Molinillo, 2002), aunque este argumento es discutido por otros autores (Forsberg et al, 1999; Stubbs et al, 2002) –para quienes estas actividades aumentan el tráfico peatonal pero no necesariamente el volumen de ventas de los comercios de la zona, como se ha expuesto en el capítulo III de esta tesis<sup>17</sup>–.

---

<sup>17</sup> La investigación empírica realizada por Forsberg et al (1999) en tres ciudades suecas revela que muchos comerciantes no se muestran interesados en formar parte de un CCA, puesto que sus negocios no obtienen ningún beneficio de ciertas iniciativas de gestión desarrolladas por los gerentes urbanos para atraer público a la zona –como los festivales o animaciones de calle-. En particular, los minoristas manifiestan que estos eventos “empujan” a la gente hacia fuera de sus establecimientos, más que “llevarlos” hacia dentro.

## **Comprobación de la multidimensionalidad: análisis factorial confirmatorio.**

Dado que la escala propuesta se ha diseñado con carácter exploratorio y puesto que no hay antecedentes consolidados que permitan evaluar la solución observada, el siguiente paso en el proceso de depuración y comprobación de las dimensiones –validez de constructo- ha consistido en la aplicación de un *análisis factorial confirmatorio* en cada una de las muestras, con el fin de someter a contraste y validar internamente la estructura subyacente obtenida (Lévy y Varela, 2003; Sierra et al, 2003; Verdú et al, 2004; Yang et al, 2005), tal y como se describe a continuación.

### **a) Muestra de estimación.**

Así, y de acuerdo con los objetivos de la investigación, la depuración en este análisis se ha realizado de forma iterativa respondiendo a los criterios de significación estadística, interpretación conceptual y utilidad práctica (Hair et al, 1999; Batista y Coenders, 2000; Cea, 2002) –comenzando con la estimación en esta primera muestra y continuando en la segunda para la validación posterior-.

El proceso de depuración consistió en estudiar la estructura obtenida para apreciar su ajuste, donde cada variable resultante del análisis factorial exploratorio tenía una carga positiva en la dimensión que representaba, asumiendo la existencia de correlación entre factores. Este procedimiento permite confirmar, rechazar o modificar paso a paso y de forma iterativa la estructura dimensional obtenida en el análisis exploratorio anterior. Así, su constatación empírica se efectuó de manera secuencial, eliminando los ítems uno a uno o en pequeños bloques para garantizar la estabilidad de la solución estimada (Hair et al, 1999; Batista y Coenders, 2000; Morales et al, 2003). Los criterios considerados para efectuar el proceso iterativo del análisis factorial confirmatorio fueron los siguientes (a partir de autores como Hair et al, 1999; Batista y Coenders, 2000; Cea, 2002; Lévy y Varela, 2003):

- Examen de los indicadores de calidad de ajuste, por medio de: índices globales absolutos (con valores altos recomendados); incrementales (con preferencia, superiores a 0.90) y de parsimonia (también elevados).
- Diagnóstico detallado, a través de la eliminación de observaciones con varianzas de error negativas o no significativas (valor de la t de Student inferior a 1,96); coeficientes estandarizados ( $\lambda$ ) también no significativos, mayores o

iguales que la unidad o muy pequeños; y errores estándar de las variables e indicadores  $R^2$  muy altos y bajos.

- Análisis de los índices de modificación de Wald y Lagrange (eliminando ítems con cargas cruzadas sobre varios factores con el fin de alcanzar una estructura factorial simple).

Para el examen de los datos se ha utilizado el programa estadístico SAS v. 8.2 sobre la matriz de correlaciones de los 26 atributos resultantes del análisis exploratorio, en la muestra inicial de 164 casos, a través del procedimiento de estimación de máxima verosimilitud (Cea, 2002; Lévy y Varela, 2003; Pérez et al, 2005).

Tabla 5.22. Análisis factorial confirmatorio inicial.

FACTOR / ÍTEM	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS			
	Error estándar	t	Lambda	R <sup>2</sup>
<b>Gestión del CCA:</b>				
Profesionalización de la gerencia (v22)	0,0788	12,1451	0,8064	0,6502
Dedicación exclusiva (v23)	0,0848	10,4936	0,7286	0,5308
Relaciones con organismos (v25)	0,0773	9,8327	0,6946	0,4824
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0,0802	14,0548	0,8851	0,7834
Gestión locales vacantes (v29)	0,0908	12,0102	0,8004	0,6406
Autonomía financiera (v30)	0,0799	10,5301	0,7304	0,5335
<b>Activ, y capacidades de marketing:</b>				
Vigilancia en la zona (v19)	0,0527	5,3509	0,4055	0,1644
Servicios comunes al consumidor (v20)	0,0966	9,5112	0,6632	0,4398
Interés en satisfacer al consumidor (v24)	0,0851	6,8584	0,5062	0,2563
Campañas publicitarias (v26)	0,0665	17,0457	0,9769	0,9544
Camp, promoción-comunicación (v27)	0,0673	17,1384	0,9798	0,9600
<b>Producto y mezcla comercial:</b>				
Variedad de comercios (v5)	0,0727	10,1982	0,7586	0,5755
Cantidad de comercios (v6)	0,0759	9,7099	0,7295	0,5322
Surtidos de calidad (v7)	0,0744	8,4423	0,6519	0,4250
Tiendas conocidas y franquicias (v8)	0,1105	5,9429	0,4844	0,2347
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>				
Ocio (v11)	0,1081	10,4976	0,8399	0,7055
Bares y restaurantes (v12)	0,0990	9,6018	0,7673	0,5888
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)	0,1032	4,4620	0,3738	0,1397
<b>Eficiencia en la compra:</b>				
Peatonalización (v3)	0,2005	0,5465	0,0865	0,00748
Oferta complementaria (v10)	3,1980	-0,6286	-1,8206	3,3146
<b>Facilidad de acceso:</b>				
Aparcamientos (v2)	0,4043	2,6046	0,9882	0,9765
Transporte público (v4)	0,1481	2,1220	0,2753	0,0758
<b>Especialización:</b>				
Ubicación céntrica (v1)	0,2229	0,5353	0,1167	0,0136
Establecimientos similares (v14)	0,2005	0,5465	0,0865	0,00748
<b>Ambiente general y entorno:</b>				
Supermercados (v9)	1,7757	0,0307	0,0413	0,00171
Animación y pasacalles (v17)	1,1171	0,0306	0,0290	0,000842
<b>Índices globales de ajuste:</b>				
	<b>Absolutos</b>	<b>Incrementales</b>	<b>Parsimonia</b>	
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,044	NFI = 0,75	PNFI = 0,6210	
	GFI = 0,8003	NNFI = 0,8161	PGFI = 0,6673	
	RMR = 0,1097	AGFI = 0,7413	AIC = 12,5078	
	RMSEA = 0,080	IFI = 0,8510	CAIC = -1099,0560	
	ECVI = 4,5753	RFI = 0,6939	N Hoelter = 93	
		CFI = 0,8467		

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador.



La aplicación del análisis factorial confirmatorio ofreció los resultados que se aprecian en la tabla 5.22, tanto para los valores de las variables como en cuanto a los indicadores globales de ajuste. Así, y de acuerdo con los criterios anteriores, en un primer momento se eliminaron los ítems relacionados con la existencia de oferta complementaria en la zona (v10), establecimientos de similar tipo de compra (v14) y las animaciones de calle (v17), poco representativos del constructo y que presentaban pesos factoriales altos y muy bajos y no significativos, elevados errores estándar, y cargas cruzadas sobre varios factores (de acuerdo con los índices de modificación de Wald –con valores de 0,0531 para v14 y 0,0481 para v10- y Lagrange –con v10 hacia el factor F4-).

A continuación, y tras la comprobación de los indicadores de ajuste de la solución factorial, se eliminaron los atributos relativos a la presencia de supermercados (v9) y a la vigilancia de la zona (v19) –el primero ofrecía valores no adecuados, como se aprecia así mismo en la tabla 5.22; el segundo presentaba un reducido error estándar y, en cuanto a los índices de Wald y Lagrange, una variación de chi-cuadrado de 13,7327 si se prescinde del ítem-. En síntesis, y como consecuencia del proceso de depuración descrito, son eliminadas de la estructura resultante las siguientes variables (tabla 5.23):

Tabla 5.23. Elementos adicionales en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	ITEM
Existencia en la zona de comercios de <b>oferta que se complementa</b> con la suya	v10
Existencia en la zona de <b>comercios del mismo tipo</b> al suyo	v14
Existencia de <b>exhibiciones en las calles</b> : pasacalles, atracciones para los niños...	v17
Existencia de un <b>supermercado</b> , mercado municipal o galería de alimentación en la zona	v9
<b>Zona segura</b> , con poca delincuencia	v19

En términos teóricos, y en línea con lo sugerido por Léo y Philippe (2002 y 2003) respecto de la importancia de diferentes atributos de una zona comercial para la satisfacción de los consumidores, se pueden definir estas variables como elementos **adicionales**: esto es, componentes que actúan fuertemente si están presentes, pero poco si están ausentes. Presentan como rasgos comunes que su contenido conceptual aparece subsumido de forma parcial en otros ítems de las *Atracciones* (en especial, v9, v10 y v14), o que proporcionan un suplemento positivo en la percepción cuando están presentes (v19 y v17); se valoran por su presencia más que por su ausencia. Aun cuando son algo más “accionables” por los comerciantes o la gerencia de la zona que los anteriores, no tienen una gran capacidad de diferenciación y no atraen por sí mismos al comprador, sino por comparación y aprovechamiento de su viaje de compra o de visita (según se deduce de autores como Schiller, 1994; Warnaby y Davies, 1997 y Léo y Philippe, 2003, entre otros).

El esquema resultante del proceso de depuración anterior fue analizado de nuevo ofreciendo los resultados que se presentan en la tabla 5.24. Este análisis mejoró ligeramente la estructura factorial y ofreció para las variables v2 y v4 cargas no significativas, valores lambda y coeficientes R<sup>2</sup> no adecuados y errores estándar elevados, como puede comprobarse a continuación.

Tabla 5.24. Análisis factorial confirmatorio: segunda depuración.

FACTOR / ÍTEM	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS			
	Error estándar	t	Lambda	R <sup>2</sup>
<b>Gestión del CCA:</b>				
Profesionalización de la gerencia (v22)	0,1410	6,7950	0,8069	0,6511
Dedicación exclusiva (v23)	0,1312	6,7836	0,7283	0,5304
Relaciones con organismos (v25)	0,1281	5,9264	0,6941	0,4818
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0,1558	7,2284	0,8840	0,7815
Gestión locales vacantes (v29)	0,1402	7,7962	0,8016	0,6426
Autonomía financiera (v30)	0,1317	6,4197	0,7330	0,5373
<b>Activ. y capacidades de marketing:</b>				
Servicios comunes al consumidor (v20)	0,1292	7,0966	0,6614	0,4375
Interés en satisfacer al consumidor (v24)	0,1193	4,8796	0,5049	0,2549
Campañas publicitarias (v26)	0,2842	3,9870	0,9761	0,9529
Camp. promoción-comunicación (v27)	0,2861	4,0383	0,9809	0,9621
<b>Producto y mezcla comercial:</b>				
Variedad de comercios (v5)	0,1318	5,6189	0,7581	0,5748
Cantidad de comercios (v6)	0,1312	5,7855	0,7515	0,5647
Surtidos de calidad (v7)	0,1227	5,0736	0,6464	0,4178
Tiendas conocidas y franquicias (v8)	0,1155	5,3748	0,4581	0,2098
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>				
Ocio (v11)	0,1509	7,0555	0,7869	0,6192
Bares y restaurantes (v12)	0,1569	6,5035	0,8225	0,6765
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)	0,1142	4,2525	0,3940	0,1553
<b>Eficiencia en la compra:</b>				
Peatonalización (v3)	0,1134	11,0688	0,9909	0,9819
<b>Facilidad de acceso:</b>				
Aparcamientos (v2)	290,6	0,0152	4,1390	17,1312
Transporte público (v4)	3,3468	0,0232	0,0680	0,00463
<b>Especialización:</b>				
Ubicación céntrica (v1)	0,114	8,9085	0,9714	0,9435
<b>Índices globales de ajuste:</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Incrementales</b>	<b>Parsimonia</b>	
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,17	NFI = 0,7935	PNFI = 0,6348	
	GFI = 0,8287	NNFI = 0,8361	PGFI = 0,6629	
	RMR = 0,1084	AGFI = 0,7644	AIC = 48,8833	
	RMSEA = 0,0890	IFI = 0,8721	CAIC = -639,8943	
	ECVI = 3,2549	RFI = 0,7419	N Hoelter = 86	
		CFI = 0,8689		

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador.

Por tanto, y sobre la base de este análisis, en un paso posterior salieron los ítems vinculados a la facilidad de acceso a la zona comercial (existencia de aparcamientos –v2- y accesibilidad en transporte público –v4-). Como resultado, la estructura obtenida presentó todas las cargas significativas y los siguientes índices globales de ajuste: un ratio chi-cuadrado / grados de libertad de 2,17; un GFI de 0,8429 y un RMSEA de 0,085. Los principales indicadores detallados de ajuste fueron: un NNFI de 0,8720; un IFI de 0,8996 y un CFI de 0,8974; y los de parsimonia ofrecieron los siguientes valores: un PNFI de 0,6641 y un PGFI de 0,675. En la tabla 5.25 se presentan en detalle estos resultados.

Tabla 5.25. Análisis factorial confirmatorio: tercera depuración.

FACTOR / ÍTEM	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS			
	Error estándar	t	Lambda	R <sup>2</sup>
<b>Gestión del CCA:</b>				
Profesionalización de la gerencia (v22)	0,0788	12,1538	0,8068	0,6510
Dedicación exclusiva (v23)	0,0849	10,4756	0,7278	0,5296
Relaciones con organismos (v25)	0,0773	9,8115	0,6935	0,4810
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0,0803	14,0339	0,8844	0,7822
Gestión locales vacantes (v29)	0,0908	12,0479	0,8021	0,6434
Autonomía financiera (v30)	0,0799	10,5703	0,7325	0,5366
<b>Activ. y capacidades de marketing:</b>				
Servicios comunes al consumidor (v20)	0,0967	9,4783	0,6614	0,4374
Interés en satisfacer al consumidor (v24)	0,0851	6,8402	0,5050	0,2550
Campañas publicitarias (v26)	0,0667	16,9877	0,9759	0,9524
Camp. promoción-comunicación (v27)	0,0674	17,1580	0,9811	0,9626
<b>Producto y mezcla comercial:</b>				
Variedad de comercios (v5)	0,0754	9,6600	0,7456	0,5560
Cantidad de comercios (v6)	0,0777	9,9290	0,7638	0,5834
Surtidos de calidad (v7)	0,0759	8,2605	0,6507	0,4234
Tiendas conocidas y franquicias (v8)	0,1129	5,4381	0,4531	0,2053
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>				
Ocio (v11)	0,1149	8,9028	0,7559	0,5714
Bares y restaurantes (v12)	0,1073	9,9157	0,8574	0,7352
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)	0,1030	4,7698	0,3985	0,1588
<b>Eficiencia en la compra:</b>				
Peatonalización (v3)	0,0615	22,1504	0,9959	0,9919
<b>Especialización:</b>				
Ubicación céntrica (v1)	0,0615	20,5637	0,9959	0,9919
<b>Índices globales de ajuste:</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Incrementales</b>	<b>Parsimonia</b>	
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,17	NFI = 0,8289	PNFI = 0,6641	
	GFI = 0,8429	NNFI = 0,8720	PGFI = 0,6753	
	RMR = 0,1054	AGFI = 0,7821	AIC = 24,3198	
	RMSEA = 0,0850	IFI = 0,8996	CAIC = -537,36	
	ECVI = 2,5714	RFI = 0,7865	N Hoelter = 92	
		CFI = 0,8974		

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador.

### b) Muestra de validación.

Una vez obtenida la estructura anterior en la muestra de estimación (n = 164), y con la finalidad de garantizar la validez externa del procedimiento, se propuso el análisis de ésta en la otra mitad de los casos o muestra de *validación* (n = 150), mediante un proceso iterativo y secuencial similar al descrito anteriormente. Dada la naturaleza exploratoria y de definición de los factores clave de éxito de un CCA de esta tesis doctoral, el contraste definitivo se realizó así mismo a través de una aproximación global según los criterios mencionados, seleccionando de entre las propuestas con similar significación estadística y calidad de ajuste aquella más simple y parsimoniosa, y con mayor interpretación teórica y conceptual (Batista y Coenders, 2000; Cea, 2002; Lévy y Varela, 2003).

El análisis de la estructura anterior en la muestra de validación ofreció los siguientes índices globales de ajuste (tabla 5.26): un ratio chi-cuadrado / grados de libertad de 2,45; un GFI de 0,8140 y un RMSEA de 0,0986. Los principales indicadores incrementales detallados fueron: un NNFI de 0,8181; un IFI de 0,8837 y un CFI de 0,8813; y los de parsimonia ofrecieron los siguientes valores: un PNFI de 0,6554 y un PGFI de 0,6521, resultados en

línea con lo establecido en la literatura estadística por diversos autores (Batista y Coenders, 2000; Cea, 2002).

Tabla 5.26. Análisis factorial confirmatorio: estructura resultante de la tercera depuración en la muestra de validación.

FACTOR / ÍTEM	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS			
	Error estándar	t	Lambda	R <sup>2</sup>
<b>Gestión del CCA:</b>				
Profesionalización de la gerencia (v22)	0,0878	10,0735	0,7288	0,5312
Dedicación exclusiva (v23)	0,0849	9,7617	0,7123	0,5074
Relaciones con organismos (v25)	0,0838	10,9528	0,7732	0,5978
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0,0877	13,9441	0,9028	0,8151
Gestión locales vacantes (v29)	0,0881	12,0876	0,8260	0,6822
Autonomía financiera (v30)	0,0820	10,1828	0,7345	0,5395
<b>Activ, y capacidades de marketing:</b>				
Servicios comunes al consumidor (v20)	0,1093	6,0747	0,4715	0,2224
Interés en satisfacer al consumidor (v24)	0,0913	6,6882	0,5131	0,2633
Campañas publicitarias (v26)	0,0696	16,7314	0,9880	0,9761
Camp. promoción-comunicación (v27)	0,0717	16,7674	0,9891	0,9782
<b>Producto y mezcla comercial:</b>				
Variación de comercios (v5)	0,0752	10,0914	0,8093	0,6550
Cantidad de comercios (v6)	0,0777	7,8499	0,6492	0,4214
Surtidos de calidad (v7)	0,0842	7,8769	0,6511	0,4240
Tiendas conocidas y franquicias (v8)	0,1167	6,1080	0,5226	0,2731
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>				
Ocio (v11)	0,1068	10,4114	0,7802	0,6087
Bares y restaurantes (v12)	0,0905	13,2065	0,9416	0,8866
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)	0,0944	8,2423	0,6403	0,4100
<b>Eficiencia en la compra:</b>				
Peatonalización (v3)	0,0664	19,6149	0,9973	0,9946
<b>Especialización:</b>				
Ubicación céntrica (v1)	0,0547	20,2474	0,9967	0,9933
<b>Índices globales de ajuste:</b>				
	<b>Absolutos</b>	<b>Incrementales</b>	<b>Parsimonia</b>	
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,45	NFI = 0,8181	PNFI = 0,6554	
	GFI = 0,8140	NNFI = 0,8519	PGFI = 0,6521	
	RMR = 0,1197	AGFI = 0,7420	AIC = 61,5845	
	RMSEA = 0,0986	IFI = 0,8837	CAIC = -487,8725	
	ECVI = 3,0740	RFI = 0,7729	N Hoelter = 75	
		CFI = 0,8813		

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador.

Así mismo, se obtuvieron todos los pesos factoriales significativos, y el diagnóstico de los indicadores de modificación de Wald y Lagrange ofreció cargas cruzadas en varios factores para los ítems relativos a la presencia de marcas conocidas y franquicias (v8, con pesos hacia la gestión del CCA y la eficiencia en la compra) y también para los servicios comunes ofrecidos al consumidor –como reparto a domicilio, guarderías o autobús gratuito (v20, dirigido hacia la gestión del CCA y el producto y mezcla comercial)-. Por tanto, se eliminan estas variables de la estructura factorial, con la secuencia que se presenta en la tabla 5.27:

Tabla 5.27. Elementos básicos en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	ÍTEM
Existencia de suficientes espacios de <b>aparcamiento</b>	v2
Facilidad de acceso en <b>transporte público</b>	v4
Presencia de tiendas de <b>marcas conocidas y franquicias</b>	v8
Prestación de <b>servicios comunes al consumidor</b> (reparto a domicilio, guardería, bus gratuito...)	v20

En términos conceptuales y de acuerdo con los argumentos sugeridos por Warnaby y Davies (1997) y Léo y Philippe (2003), pueden considerarse estos ítems eliminados como elementos **básicos** para la estrategia de regeneración de una zona comercial, en tanto que son percibidos negativamente cuando están ausentes, pero no proporcionan niveles elevados en la percepción cuando están presentes: son verdaderas condiciones necesarias pero no suficientes para el éxito de un CCA.

El análisis empírico realizado en esta investigación sitúa dentro de esta categoría a los atributos de aparcamientos (v2) y la facilidad de acceso en transporte público (v4), ya que su gestión depende en mayor medida de las autoridades municipales, y son aspectos no motivadores en tanto que se refieren a una infraestructura básica o fundamental para el éxito de una zona comercial, como puede apreciarse a partir de los argumentos de diversos autores (Schiller, 1994; Warnaby y Davies, 1997; Collis et al, 2000; Lopes, 2000; Léo y Philippe, 2003).

Al mismo tiempo, cabe incluir dentro de este grupo a los ítems relacionados con la existencia de marcas conocidas y franquicias (v8) y los servicios comunes proporcionados al consumidor por la zona comercial (v20), ya que no aportan una gran capacidad de diferenciación (especialmente v8) y revisten un carácter más motivador de la compra o visita que los incluidos en las categorías anteriores (en particular, v20). Así, en cuanto a la existencia de marcas conocidas y franquicias –v8-, Brown (1992a y b), Schiller (1994), Warnaby y Davies (1997) y Bennett y Koudelova (2001) argumentan que es frecuente encontrar los mismos establecimientos en las principales calles comerciales de las grandes ciudades, e incluso en muchos centros de compra planificados –contribuyendo a una imagen estandarizada y uniforme entre ellos-. Por otra parte, y respecto de los servicios comunes proporcionados por la zona –v20-, autores como Warnaby y Davies (1997) y Léo y Philippe (2003) permiten concluir acerca de su carácter como elementos básicos para el éxito de un área comercial, en línea con los argumentos expuestos en el capítulo III.

El análisis de la estructura resultante de eliminar estos ítems en la muestra de validación ofreció los siguientes índices globales de ajuste: un ratio chi-cuadrado / grados de libertad de 2,50; un GFI de 0,8308 y un RMSEA de 0,1007. Los principales indicadores incrementales detallados fueron: un NNFI de 0,8685; un IFI de 0,9015 y un CFI de 0,8995; y los índices más importantes de parsimonia presentaron los siguientes números: un PNFI de 0,6472 y un PGFI de 0,6353. El resto de indicadores y los valores concretos de los errores estándar, significación estadística, cargas estandarizadas y  $R^2$  aparecen en la tabla 5.28 que se muestra a continuación.

Tabla 5.28. Análisis factorial confirmatorio: cuarta depuración.

FACTOR / ÍTEM	CARGAS FACTORIALES ESTANDARIZADAS			
	Error estándar	t	Lambda	R <sup>2</sup>
<b>Gestión del CCA:</b>				
Profesionalización de la gerencia (v22)	0,0877	10,0848	0,7295	0,5321
Dedicación exclusiva (v23)	0,0849	9,7774	0,7132	0,5086
Relaciones con organismos (v25)	0,0838	10,9654	0,7738	0,5988
Colaborac. gerente-comerciantes (v28)	0,0877	13,9376	0,9026	0,8147
Gestión locales vacantes (v29)	0,0882	12,0722	0,8253	0,6811
Autonomía financiera (v30)	0,0820	10,1697	0,7339	0,5386
<b>Activ. y capacidades de marketing:</b>				
Interés en satisfacer al consumidor (v24)	0,0913	6,6702	0,5118	0,2620
Campañas publicitarias (v26)	0,0698	16,6504	0,9863	0,9729
Camp. promoción-comunicación (v27)	0,0717	16,7951	0,9908	0,9817
<b>Producto y mezcla comercial:</b>				
Variedad de comercios (v5)	0,0806	9,8878	0,8493	0,7213
Cantidad de comercios (v6)	0,0800	7,6918	0,6548	0,4287
Surtidos de calidad (v7)	0,0868	7,1270	0,6071	0,3686
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>				
Ocio (v11)	0,1068	10,4007	0,7795	0,6076
Bares y restaurantes (v12)	0,0905	13,2350	0,9430	0,8893
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)	0,0944	8,2274	0,6392	0,4086
<b>Eficiencia en la compra:</b>				
Peatonalización (v3)	0,0664	19,6128	0,9975	0,9950
<b>Especialización:</b>				
Ubicación céntrica (v1)	0,0547	20,2637	0,9972	0,9943
<b>Índices globales de ajuste:</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Incrementales</b>	<b>Parsimonia</b>	
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,50	NFI = 0,8463	PNFI = 0,6472	
	GFI = 0,8308	NNFI = 0,8685	PGFI = 0,6353	
	RMR = 0,0923	AGFI = 0,7511	AIC = 53,0673	
	RMSEA = 0,1007	IFI = 0,9015	CAIC = -364,0388	
	ECVI = 2,5002	RFI = 0,7990	N Hoelter = 75	
		CFI = 0,8995		

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador.

Así, del diagnóstico detallado de la estructura resultante de eliminar estos cuatro ítems básicos en la muestra de 150 sujetos, las variables relativas a la ubicación céntrica en la ciudad (v1) y la peatonalización de las calles (v3) constituían indicadores unidimensionales incluso en la submuestra de estimación de 164 casos, que son eliminados en esta para facilitar la identificación de la solución factorial propuesta (en línea con lo sugerido por autores como Batista y Coenders, 2000; Cea, 2002 y Kazem, 2003), y en función de los índices de modificación de Wald (con una variación en los valores de chi-cuadrado de 0,1337 para v1, y de 0,2498 para v3) y Lagrange. En la tabla 5.29 se describen estos atributos, como se muestra a continuación:

Tabla 5.29. Elementos capitales en la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA.

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	ÍTEM
Ubicación en el centro de la ciudad	v1
Peatonalización de las calles	v3

En cuanto a su interpretación conceptual, estas variables pueden caracterizarse como aspectos **capitales** en el éxito de un centro comercial abierto, de acuerdo con la propuesta de Léo y Philippe (2003); es decir, actúan a la vez como elementos básicos (un

punto débil en estos atributos degrada fuertemente la percepción) y claves (una positiva apreciación contribuye a formar una opinión global positiva). En este análisis se confirma la presencia de los ítems v1 y v3 por su dimensión social (Brown, 1992b; Schiller, 1994; Porter 1995, Warnaby y Davies, 1997) –esto es, de *interacción social* y de *entorno físico del lugar*;- pero al mismo tiempo de carácter lúdico, cultural, simbólico y de imagen de la zona, como su situación céntrica y la pertinencia de la peatonalización de las calles (Guy, 1994b; Fänge et al, 2002; Thomas y Bromley, 2002 y 2003)-.

Como resultado de todo este proceso, se obtiene la escala final que se puede apreciar en la tabla 5.30 ya que, como argumentan Batista y Coenders (2000), se considera que la validación cruzada ha tenido éxito cuando la estructura factorial ajusta de forma razonable en la segunda muestra (aunque raramente lo hará mejor en ésta que en la primera), o si el número de ulteriores modificaciones necesarias para un buen ajuste en la de validación es reducido.

Tabla 5.30. Escala final: factores clave de éxito, variables e ítems de medición.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	ÍTEM
<b>Gestión del CCA</b>	<b>Profesionalización de la gerencia</b> de la zona	v22
	<b>Dedicación exclusiva</b> de la gerencia de la zona	v23
	<b>Relaciones públicas</b> con organismos diversos (Ayuntamiento, otros organismos...)	v25
	<b>Colaboración activa</b> entre la gerencia y los comerciantes	v28
	<b>Gestión de los locales vacantes</b> por parte de la gerencia	v29
	Existencia de una <b>gestión financiera autónoma</b>	v30
<b>Actividades y capacidades de marketing</b>	Interés en la <b>satisfacción del consumidor</b> y en su fidelidad (tarjetas, vales descuento...)	v24
	Realización de frecuentes <b>campañas publicitarias</b>	v26
	Realización de campañas de promoción y comunicación comercial en prensa, radio...	v27
<b>Producto y mezcla comercial</b>	Existencia de gran <b>variedad de comercios</b> en la zona	v5
	Presencia de un <b>elevado número de establecimientos</b> en la zona	v6
	Surtidos de <b>calidad</b> en las tiendas	v7
<b>Ocio y servicios complementarios</b>	Presencia en la zona de establecimientos de <b>ocio</b> (cines, teatros...)	v11
	Presencia en la zona de <b>bares y restaurantes</b>	v12
	Presencia de <b>inmobiliarias, seguros, bancos...</b>	v13

La escala final presentó todas las cargas significativas y los siguientes indicadores absolutos de ajuste: un ratio chi-cuadrado / grados de libertad de 2,69; un GFI de 0,8303, un RMSEA de 0,1068 y un RMR de 0,0988. Los principales índices detallados incrementales fueron: un NNFI de 0,8842; un IFI de 0,9086 y un CFI de 0,9074; y los de parsimonia ofrecieron los siguientes números: un PNFI de 0,6898 y un PGFI de 0,6642. En el apartado 5.4.2. (tabla 5.31) se detallan los índices globales de ajuste, los valores correspondientes a las cargas estandarizadas de los ítems sobre los factores, los coeficientes de fiabilidad de los indicadores  $R^2$  y la significación de las variables, de acuerdo con el valor t de Student.

#### 5.4.2. Evaluación de los factores de éxito de los CCA.

El objetivo de este apartado consiste en evaluar la *fiabilidad* y *validez de constructo* de los factores de la estrategia de éxito de los CCA –esto es, el análisis de sus propiedades psicométricas-. Así, una vez identificada la estructura subyacente a las percepciones de los comerciantes, y constatada la adecuación de la escala propuesta a través de los indicadores globales de ajuste y todas las cargas factoriales significativas, se inició el análisis de la *fiabilidad* –o ausencia de errores aleatorios en la medición de las dimensiones obtenidas-, a través de la consistencia interna de los ítems empleados en su definición (Lévy y Varela, 2003; Pérez et al, 2005; Moliner et al, 2005). Para ello, se calcularon a través de Alfa los índices de fiabilidad compuesta expuestos en la tabla 5.31. El examen de estos valores refleja que los cuatro factores clave de éxito superan el 0,70 para la fiabilidad compuesta, recomendado habitualmente por los investigadores (Sarabia, coord, 1999; Morales et al, 2003; Pérez et al, 2005); y 0,50 para la varianza explicada, en línea con lo que sugiere la literatura estadística (Hair et al, 1999; Lévy y Varela, 2003).

Tabla 5.31. Análisis factorial confirmatorio: dimensiones, fiabilidad y validez convergente.

FACTOR / ÍTEM	Lambda	t	R <sup>2</sup>	Alfa	VE
<b>Gestión del CCA:</b>				<b>0,904</b>	<b>0,613</b>
Profesionalización de la gerencia (v22)	0,7297	10,0865	0,5325		
Dedicación exclusiva (v23)	0,7156	9,8196	0,5121		
Relaciones con organismos (v25)	0,7754	10,9940	0,6013		
Colaboración gerente-comerciantes (v28)	0,9008	13,8842	0,8114		
Gestión locales vacantes (v29)	0,8252	12,0661	0,6810		
Autonomía financiera (v30)	0,7336	10,1601	0,5381		
<b>Actividades y capacidades de marketing:</b>				<b>0,887</b>	<b>0,738</b>
Interés en satisfacer al consumidor (v24)	0,5104	6,6506	0,2605		
Campañas publicitarias (v26)	0,9849	16,5947	0,9700		
Camp, promoción-comunicación (v27)	0,9922	16,8330	0,9846		
<b>Ocio y servicios complementarios:</b>				<b>0,836</b>	<b>0,635</b>
Ocio (v11)	0,7779	10,3687	0,6052		
Bares y restaurantes (v12)	0,9446	13,2476	0,8923		
Inmobiliarias, seguros, bancos... (v13)	0,6392	8,2261	0,4086		
<b>Producto y mezcla comercial</b>				<b>0,751</b>	<b>0,505</b>
Variedad de comercios (v5)	0,8292	9,6577	0,6875		
Cantidad de comercios (v6)	0,6644	7,7965	0,4414		
Surtidos de calidad (v7)	0,6221	7,2987	0,3871		
<b>Índices globales de ajuste:</b>	<b>Absolutos</b>		<b>Incrementales</b>		<b>Parsimonia</b>
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,69		NFI = 0,8623		PNFI = 0,6898
	GFI = 0,8303		NNFI = 0,8842		PGFI = 0,6642
	RMR = 0,0988		AGFI = 0,7575		AIC = 58,8230
	RMSEA = 0,1068		IFI = 0,9086		CAIC = -278,0704
	ECVI = 2,0637		RFI = 0,8278		N Hoelter = 71
			CFI = 0,9074		

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador; Alfa: fiabilidad compuesta del factor; VE: porcentaje de varianza explicada por el factor. Los valores de lambda, R<sup>2</sup>, Alfa y VE se recogen en tantos por uno.

Para evaluar la *validez de constructo* de la escala se opera desde el análisis de la validez convergente y discriminante (Sarabia, coord, 1999; Morales, 2004; Moliner et al, 2005). La primera hace referencia al grado en que una medida confluye en un mismo factor



con las restantes que forman parte del mismo, y una condición fuerte de ésta se encuentra en que los coeficientes estandarizados (*lambda*) sean superiores a 0,5 y los valores t de Student estadísticamente significativos –o mayores que 1,96–, como puede observarse en la tabla 5.31.

El análisis de la validez discriminante permite apreciar que cada factor mide lo que pretende y no cualquier otro concepto (Churchill, 1979; Sarabia, coord, 1999; Frasquet, 1999), y se puede comprobar a través de diversos procedimientos, como: 1) que las correlaciones entre dimensiones no estén cercanas a 0,90 (Hair et al, 1999; Luque, coord, 2000); 2) el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de factores no contenga el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988); y, 3) en todos los casos, su cuadrado no supere la varianza extraída para los distintas dimensiones identificadas (Fornell y Larcker, 1981). En la tabla 5.32 se presentan los resultados del análisis para los dos primeros criterios mencionados, que muestran los distintos dominios conceptuales de los factores obtenidos.

Tabla 5.32. Análisis factorial confirmatorio: validez discriminante<sup>a</sup>.

	Gestión del CCA	Actividades y cap. de marketing	Producto y mezcla comercial	Ocio y servicios complementarios
Gestión del CCA	-	0,647 (0,751; 0,544)	0,147 (0,337; -0,043)	0,283 (0,449; 0,117)
Actividades y cap. de marketing	-	-	0,316 (0,487; 0,145)	0,352 (0,505; 0,198)
Producto y mezcla comercial	-	-	-	0,282 (0,463; 0,100)
Ocio y servicios complementarios	-	-	-	-

<sup>(a)</sup> En cada casilla aparece la correlación entre los factores y, entre paréntesis, el intervalo de confianza para cada par de dimensiones.

En términos conceptuales, y como puede desprenderse así mismo del marco que proporciona la teoría de los recursos y las capacidades, las cuatro dimensiones obtenidas se definen como **factores clave**, en línea con Warnaby y Davies (1997), Lopes (2000) y Hogg et al (2004), entre otros autores, y a partir de la propuesta de Léo y Philippe (2003) en cuanto a la importancia para la vitalidad y viabilidad de una zona comercial urbana. Así, se trata de elementos específicos que revisten una relevancia significativa sobre la percepción de la estrategia de éxito de un CCA; algunos están muy ligados a ella (*factores clave de primer rango*) mientras que otros lo están menos (*de segundo rango*).

El análisis empírico realizado en esta investigación evidencia como factores de primer rango –de acuerdo con los índices de Alfa obtenidos– a los relacionados con la *Acción*, como la *Gestión del CCA* (con un valor de 0,904) y las *Actividades y capacidades de marketing* (de 0,887). De los resultados obtenidos acerca de las cargas factoriales finales se desprende que las competencias de la gerencia vienen sustentadas básicamente por

atributos relacionados con la eficiencia en la gestión (como una activa colaboración entre gerente y comerciantes –v28-, gestión de locales vacantes –v29- y existencia financiera autónoma<sup>18</sup> –v30-), en línea con lo sugerido por autores como Prendergast et al (1996 y 1998), Frassetto (1999) y Rodríguez Díaz (2004) para los centros planificados y por Warnaby y Davies (1997), Medway et al (2000) y Whyatt (2004) para las áreas urbanas; la utilidad de la gerencia resalta por su capacidad para ofrecer información comercial relevante, realizar de manera eficiente las actividades de marketing propias del centro (Howard, 1997; Stubbs et al, 2002) y conseguir la implicación de los minoristas en el esquema de financiación del mismo (Medway et al, 1999 y 2000; Pal et al, 2001; Stubbs et al, 2002; Evans, 2005) –como se ha expuesto en el capítulo III de esta tesis doctoral-.

En cuanto a la importancia que reflejan los pesos factoriales, son relevantes los atributos relativos a la profesionalización del equipo gerente (v22) –con un valor de 0,7297- y su dedicación exclusiva (v23) –carga de 0,7156-, ante la creciente competencia entre establecimientos y, especialmente, entre centros planificados, o entre éstos y las zonas comerciales tradicionales de las ciudades, como manifiestan algunos autores (Castresana, 1997; Collis et al, 2000; Jones et al, 2003). Así mismo, constituye un elemento clave el desarrollo de actividades de comunicación del CCA (o interés en la satisfacción del consumidor –v24-, realizar campañas publicitarias –v26- y de promoción y comunicación –v27-), con elevadas cargas factoriales; y en línea con lo sugerido por Bennett y Koudelova (2001), Corley et al (2001); Stubbs et al (2002) o Whyatt (2004), introduciendo habilidades y capacidades de marketing en el equipo de gestión del centro y una orientación al mercado que se disemine por toda la organización (Worthington, 1998; Paddison, 2003; Rodríguez Díaz, 2004).

En la misma línea se confirma la relevancia, como factores de segundo rango, de *Atracciones* que constituyen aspectos externos de la zona, como el ocio y el producto comercial. Respecto de las cargas factoriales finales y por lo que se refiere al *Ocio* como elemento de diferenciación, la más elevada (con un valor de 0,9446) se asocia a la presencia en la zona de bares y restaurantes (v12), en línea con lo sugerido por García (1997), Warnaby y Davies (1997), Lopes (2000) y Rodríguez Díaz (2004); y, en menor medida, la existencia de diversos establecimientos de ocio como complemento al producto comercial en toda su amplitud (con una carga de 0,7779 para la variable v11) –de acuerdo con Ravenscroft (2000), Ravenscroft et al (2000), Woolley et al (1999) y Woolley (2000)-. Por lo que se refiere al *Producto y la mezcla comercial* como dimensiones de atracción de

---

<sup>18</sup> Los valores de las cargas factoriales para los ítems v28, v29 y v30 son, respectivamente, de 0,9008, 0,8252 y 0,7336.

los compradores, el ítem más relevante –de acuerdo con el peso estandarizado obtenido- es la variedad de comercios en la zona (v5, con un valor de 0,8292), en línea con lo sugerido por la literatura en cuanto a la importancia de la diferenciación para atraer al consumidor (Schiller, 1994; Bennison et al, 1995; Collis et al, 2000; Thomas y Bromley, 2003).

Tabla 5.33. La estrategia de regeneración y revitalización de un centro urbano: resumen del proceso metodológico.

Marco de las Cuatro Aes	Elementos secundarios	Elementos adicionales	Elementos básicos	Elementos capitales	Factores clave de éxito
	Elementos periféricos ←			→	Elementos centrales
<b>ACCIÓN:</b> Profesional. gerencia. Dedicación exclusiva. Satisf. consumidor. Relaciones públicas. Camp. publicitarias. Camp- prom-comunic. Col. gerente-comtes. Gestión locales. Autonomía financiera.					<b>GESTIÓN CCA:</b> Profesional. gerencia. Dedicación exclusiva. Relaciones públicas. Col. gerente-comtes. Gestión locales. Autonomía financiera.
					<b>A.-C. MARKETING:</b> Satisf. consumidor. Camp. publicitarias. Camp. prom-comunic.
<b>ACCESIBILIDAD:</b> Ubicación céntrica. Aparcamientos. Peatonalización. Transp. público.			Aparcamientos. Trans. público.	Ubicación céntrica. Peatonalización.	
<b>ATRACCIONES:</b> Variedad comercios. Cantidad comercios. Surtidos de calidad. Marcas-franquicias. Supermercado. Com. compl. Ocio. Bares-restaurantes. Inmobiliarias... Com. similares.		Supermercado. Com. compl. Com. similares.	Marcas-franquicias.		<b>OCIO-S. COMPLEM:</b> Ocio. Bares y restaurantes. Inmobiliarias...
					<b>PROD. COMERCIAL:</b> Variedad comercios. Cantidad comercios. Surtidos de calidad.
<b>AMENIDADES:</b> Edificios. Prom. ventas. Pasacalles. Mobiliario. Vigilancia. Servicios comunes. Señalización.	Edificios. Prom. ventas. Mobiliario. Señalización.	Pasacalles. Vigilancia.	Servicios comunes.		

En síntesis, el análisis empírico efectuado en esta tesis para las hipótesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> y H<sub>3</sub> pone de manifiesto que las Cuatro Aes constituyen el marco de referencia en la *estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos*. Así mismo, el procedimiento descrito para la identificación de los factores clave revela que este concepto se evidencia a

través de distintas variables referidas a esta propuesta, y que ciertos elementos son más centrales y tienen una importancia esencial en el éxito de un CCA, mientras que otros adquieren un carácter más periférico. Por tanto, este planteamiento permite la interpretación de los atributos a partir de diferentes grupos, en línea con lo sugerido por Warnaby y Davies (1997) y desarrollado por Léo y Philippe (2003) –tal y como puede observarse en la tabla 5.33-.

## **5.5. Análisis de la relación entre factores de éxito de los centros comerciales abiertos y características de los establecimientos.**

En los dos capítulos previos se han expuesto los fundamentos conceptuales acerca de la relación entre características de los establecimientos y factores de éxito de los CCA. Sobre la base de estos argumentos teóricos, el objetivo de este apartado consiste en estudiar empíricamente ésta a partir del examen de las tablas cruzadas de contingencia, junto con la representación gráfica obtenida del análisis factorial de correspondencias múltiples con el fin de complementar los resultados de la primera de las técnicas citadas.

El análisis de las tablas de contingencia se realiza mediante el cálculo de la chi-cuadrado bajo el modelo de independencia, de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- Obtención del valor del estadístico chi-cuadrado, con el fin de apreciar la existencia de relación entre las variables al nivel de significación  $\alpha = 0,05$ .
- Observación de los estadísticos coeficiente de contingencia (para variables nominales) y tau-b de Kendall (en ordinales), para evaluar su intensidad o grado de relación existente; y
- Análisis de los residuos tipificados corregidos, a fin de establecer pautas de asociación entre las modalidades de las variables, con un nivel de confianza del 95%.

Así mismo, al final de cada apartado y en aquellas relaciones que hayan resultado relevantes, se ofrece la representación gráfica obtenida del análisis factorial de correspondencias múltiples, buscando afinidades entre las variables<sup>19</sup>. De esta manera, el

---

<sup>19</sup> No obstante, dado el carácter exploratorio de esta investigación y con el fin de reforzar la interpretación de los resultados, el análisis de correspondencias se realiza en esos casos con todas las variables –sean o no significativas estadísticamente, a partir del contraste chi-cuadrado-.

examen de los gráficos permite interpretar el grado de asociación de sus modalidades a partir de su proximidad en el plano factorial; así, es posible analizar el alejamiento de los puntos del origen de coordenadas<sup>20</sup> y su distribución sobre el plano haciendo referencia a los cuatro cuadrantes –y a las modalidades que aparecen en cada uno de ellos–.

El análisis de correspondencias se ha realizado a través del procedimiento HOMALS del paquete informático SPSS, utilizando en todos los casos los dos ejes factoriales que presenta el programa por defecto con el fin de facilitar la representación gráfica de los resultados<sup>21</sup> (Luque, 2000; Grande y Abascal, 2003; Visauta y Martori, 2003). Por otra parte, los valores numéricos se presentan en el capítulo de *Anexos* que se recoge al final de esta tesis doctoral. En el examen de los datos se han utilizado cada uno de los factores clave de la estrategia de éxito de los CCA y las variables relativas a la localización en la trama urbana, el tipo de actividad y el tamaño de los establecimientos (de acuerdo con la revisión de la literatura efectuada en el capítulo III), y a partir de los 314 casos considerados válidos anteriormente.

### ***Importancia de la Gestión del CCA a partir de las características de los establecimientos.***

La revisión de la literatura efectuada en el capítulo III de esta tesis doctoral coincide en señalar la importancia de la gestión para el éxito de una zona comercial; es más, se trata de una de las medidas más citadas y de las primeras que se implantan en un programa de regeneración y revitalización, sea en un centro urbano, de distrito, de barriada o en la calle principal de una pequeña ciudad.

Para evaluar la relevancia de estos argumentos, en las tablas 5.34, 5.35 y 5.36 que se presentan a continuación se ofrecen los resultados del análisis de las variables investigadas. La importancia de la dimensión *Gestión del CCA* se midió a partir del valor medio de las respuestas de los comerciantes a la suma de los ítems originales descritos (v22, v23, v25, v28, v29 y v30), como aconseja la literatura estadística (Joaristi y Lizasoain, 2000; Morales et al, 2003; Visauta y Martori, 2003), describiendo esta información en una escala de tipo Likert desde 1 hasta 5 (de menor a mayor importancia), similar a la utilizada en la pregunta 27 del cuestionario. En cuanto a la localización en la trama urbana, se obtuvo

---

<sup>20</sup> El análisis factorial de correspondencias múltiples permite extraer conclusiones sobre similitudes y disimilitudes entre modalidades de una variable que están asociadas con las de las otras; la proximidad de los puntos al origen ha de interpretarse como semejanza al perfil medio (Joaristi y Lizasoain, 2000; Lévy y Varela, 2003; Visauta y Martori, 2003).

<sup>21</sup> Puesto que el método HOMALS de este programa no ofrece las reglas de interpretación numéricas que sí recoge el módulo de análisis de correspondencias simples del mismo programa, se utilizó asimismo el procedimiento CORMU del programa informático SPAD, con el fin de comparar los resultados.

a partir del CCA de pertenencia; y las variables tipo de actividad y tamaño del establecimiento (medido éste a través de la superficie de venta, recodificada en tres niveles), de las preguntas 4 y 7 del cuestionario.

Tabla 5.34. Importancia de la *Gestión del CCA* según el centro comercial abierto (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Centro Comercial Abierto:</b>	Las Margaritas	0,0	8,3	13,9	50,0	27,8	100,0
	Getafe Centro	4,3	21,3	22,3	29,8	23,3	100,0
	Alhóndiga	4,5	15,7	20,2	29,2	30,3	100,0
	Juan de la Cierva	3,2	21,1	27,4	22,1	28,3	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 15,249		g. l. 12		Signif. 0,228	

Tabla 5.35. Importancia de la *Gestión del CCA* según el tipo de actividad del establecimiento (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Tipo de actividad:</b>	Cotidiana	2,6	20,5	23,9	28,2	24,8	100,0
	Ocasional	3,8	12,3	21,7	30,2	32,1	100,0
	Esporádica	4,4	22,0	20,9	30,8	22,0	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 6,091		g. l. 8		Signif. 0,637	

Tabla 5.36. Importancia de la *Gestión del CCA* según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Superficie de venta:</b>	< 50 metros	3,8	19,5	21,1	29,7	25,9	100,0
	50-100 metros	4,1	18,6	24,7	26,8	25,8	100,0
	> 100 metros	0,0	9,4	21,9	37,5	31,3	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 4,440		g. l. 8		Signif. 0,815	

Como puede apreciarse en el contraste de la chi-cuadrado para las tres características analizadas, su nivel de significación es en todos los casos superior a 0,05, con valores de 0,228 para el tipo de CCA, 0,637 para la actividad del establecimiento y 0,815 para el tamaño; por tanto, cabe concluir acerca de la ausencia de relación entre las variables investigadas<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> En términos estadísticos, la *hipótesis nula* a contrastar es la independencia o ausencia de relación entre las variables, y al nivel de confianza establecido se *rechaza* si su significación es inferior a 0,05; y *no se rechaza* en caso contrario.

De este modo, el análisis empírico obtenido se encuentra en línea con lo establecido por algunos autores, para quienes la gestión de un CCA es un recurso de éxito válido para cualquier tipo de centro (DoE, 1996; A.T.C.M., 2000; Collis et al, 2000), sea cual sea la composición comercial (Guy y Duckett, 2003; Hogg et al, 2003 y 2004; Mitchell y Kirkup, 2003) o las dimensiones de los establecimientos que lo componen (Schiller, 1994; Thomas y Bromley, 2003), puesto que los efectos positivos de la misma se perciben por igual por todos los minoristas<sup>23</sup>. En este sentido, cabe interpretar los resultados obtenidos sobre la base del carácter estratégico de esta dimensión, que permite competir frente a otros centros –sean planificados o no- y lograr una gestión eficiente compartiendo valores, visión, misión, liderazgo, claridad de objetivos, recursos y apoyo financiero suficiente entre diversos autores o “stakeholders”. En definitiva, su importancia se revela igual por todos los minoristas porque permite mejorar la vitalidad y viabilidad de un CCA, atrayendo inversores, turistas, consumidores y residentes al entorno urbano. Por tanto, teniendo en cuenta la propuesta conceptual presentada en esta tesis y dado el carácter interno de esta componente, los resultados obtenidos en esta investigación sugieren que pueden existir otras variables adicionales que revelen una mayor o menor importancia de este factor clave de éxito (como las características sociodemográficas e idiosincrásicas de los comerciantes) –y según puede apreciarse en los apartados 5.6.1 y 5.6.2 siguientes-.

### ***Importancia de las Actividades y capacidades de Marketing a partir de las características de los establecimientos.***

De la revisión de la literatura efectuada en el capítulo III de esta tesis se sugiere asimismo la importancia de las actividades de marketing para el éxito de una zona comercial. En este sentido, se argumenta que la relevancia de esta dimensión se sustenta en su carácter instrumental, que ayuda a interpretar por qué en unos entornos es más importante que en otros para la revitalización de un CCA.

Con el fin de evidenciar estas cuestiones, en las tablas de contingencia que se presentan a continuación se describen los resultados obtenidos del examen de las variables mencionadas. En este caso, la importancia de las *Actividades de Marketing* como dimensión de éxito se midió a partir de los ítems originales resultantes de los análisis descritos en los puntos 5.3 y 5.4 (v24, v26 y v27) y las características de los establecimientos de la misma forma que se ha comentado en el apartado anterior. Para apreciar la significación de las

---

<sup>23</sup> De ahí que, con carácter general, en la literatura se insista en la importancia de la gestión como factor de regeneración y revitalización de los centros urbanos y fuente de ventaja competitiva, frente a las grandes superficies competidoras (Warnaby et al, 1998; Hogg et al, 2003 y 2004; Paddison, 2003) –como se ha argumentado en el capítulo III de esta tesis-.

variables, en la tabla 5.37 se han recodificado las categorías del factor de modo que las frecuencias esperadas inferiores a 5 no superen el 20% del total (según se desprende de autores como Escobar, 1999; Pardo y Ruiz, 2002 o Grande y Abascal, 2003; entre otros).

**Tabla 5.37. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según el centro comercial abierto** (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Centro Comercial Abierto:</b>	Las Margaritas	5,6 (-2,0)	27,8	33,3	33,3	100,0
	Getafe Centro	22,3	23,4	31,9	22,3	100,0
	Alhóndiga	13,5	14,6	31,5	40,4 (3,1)	100,0
	Juan de la Cierva	21,1	14,7	44,2 (2,1)	20,0 (-2,1)	100,0
<b>Prueba Chi-cuadrado:</b>		Valor 21,309	g. l. 9		Signif. 0,011	

NOTA: En el interior de las casillas figuran las frecuencias del cruce de las dos variables, en porcentaje. Entre paréntesis aparece el valor de los residuos tipificados corregidos.

Como puede apreciarse en la tabla 5.37, el contraste chi-cuadrado permite concluir acerca de la existencia de relación entre este factor de éxito y el tipo de CCA, con un nivel de significación de 0,011, inferior a 0,05. El valor del coeficiente de contingencia es 0,262, y el análisis de los residuos tipificados corregidos establece la pauta de asociación entre las modalidades de las variables<sup>24</sup>. De este modo, las mayores valoraciones de esta dimensión se corresponden con dos localizaciones céntricas pero secundarias (Las Margaritas y Alhóndiga, donde las respuestas “bastante” y “muy importante” representan un 66,6% y 71,9%, respectivamente), mientras que las menores se encuentran en Getafe Centro (las modalidades “muy poco / poco importante” e “importancia media” suponen en este caso un 45,7%).

Los resultados obtenidos en el análisis pueden interpretarse a la luz de los antecedentes conceptuales expuestos en la parte teórica de esta tesis. Así, y de acuerdo con las teorías presentadas en el capítulo III, en las áreas secundarias de las ciudades (como Las Margaritas y Alhóndiga) se aprecia habitualmente una menor presencia peatonal y suelen ser ocupadas por actividades de más bajo orden (Ravenscroft, 2000; Ravenscroft et al, 2000), en las que cabe esperar que las acciones de comunicación como recurso para el éxito alcancen un elevado valor ante la mayor incertidumbre en el comportamiento de la demanda (Brown, 1991 y 1992a y b). En este sentido, de la literatura se desprende que

<sup>24</sup> El examen de los residuos tipificados corregidos permite interpretar el significado de la relación existente entre las variables (examinando correlaciones positivas con sus mayores valores). Así, con un nivel de confianza del 95%, puede afirmarse que aquellos valores mayores que 1,96 delatan casillas con más casos de los que debería haber si las variables estudiadas fueran independientes, mientras que los menores de -1,96 informan de celdas con menos de los que cabría esperar para el mismo supuesto. Se marcan con color gris tenue aquellas casillas cuyo residuo tipificado corregido es superior a 1,96, y con gris oscuro cuando el valor del mismo es menor que -1,96.



estas actuaciones amplían las opciones de compra e influyen sobre las motivaciones que orientan el comportamiento de compra del consumidor (Sheth, 1983; González, 1999), mejoran la imagen de la zona y aumentan el tránsito de personas, la intención y la probabilidad de compra (Stubbs et al, 2002; Hogg et al, 2004). Por el contrario, las menores valoraciones que se perciben en las localizaciones céntricas responden a una mayor presencia de peatones asociada a la compra comparativa y de alta implicación, con un valor simbólico y de interacción social elevado que constituye por sí mismo un recurso estratégico de marketing (Brown, 1989b; Schiller, 1994; Warnaby y Davies, 1997) y en donde resultan menos relevantes las actividades y capacidades de la zona para atraer al comprador<sup>25</sup>. Por tanto, parece desprenderse de este análisis la importancia de adquirir primero una ventaja competitiva, y luego comunicarla.

**Tabla 5.38. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según el tipo de actividad del establecimiento (frecuencias en porcentaje).**

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Tipo de actividad:</b>	Cotidiana	1,7	15,4	19,7	35,9	27,4	100,0
	Ocasional	2,8	9,4	19,8	34,9	33,0	100,0
	Esporádica	7,7	16,5	16,5	36,3	23,1	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 9,521		g. l. 8		Signif. 0,300	

**Tabla 5.39. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).**

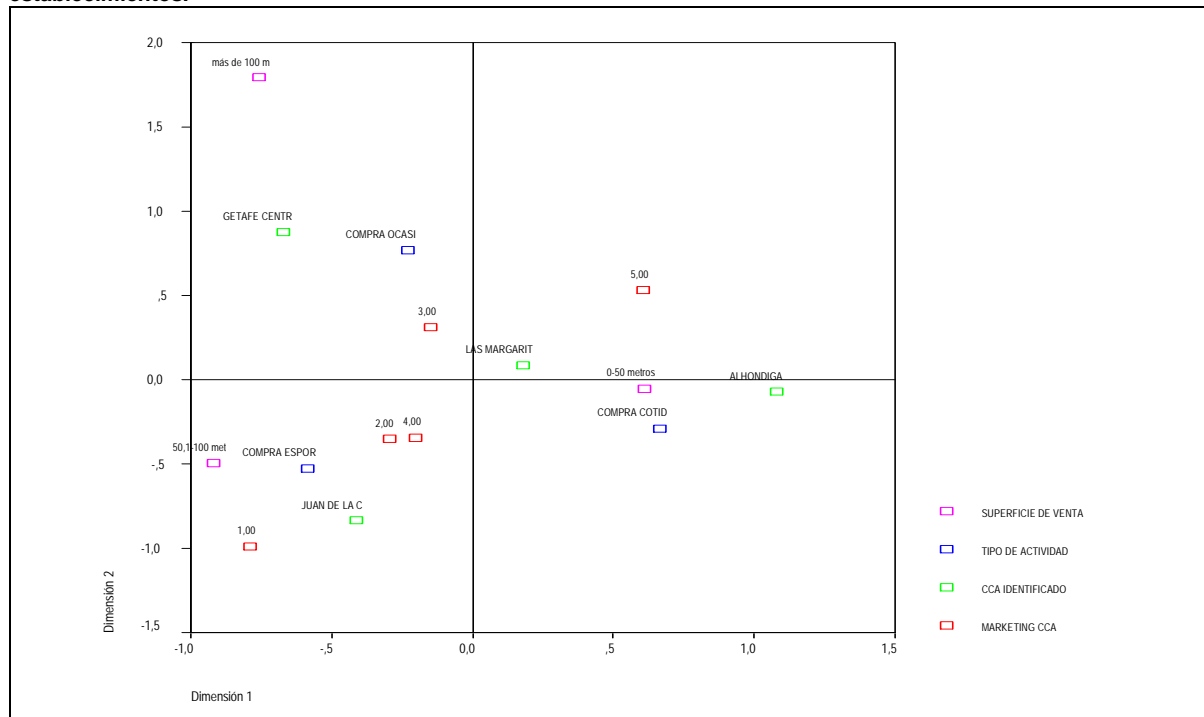
		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Superficie de venta:</b>	< 50 metros	3,2	14,6	18,4	33,5	30,3	100,0
	50-100 metros	6,2	12,4	20,6	40,2	20,6	100,0
	> 100 metros	0,0	12,5	15,6	34,4	37,5	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 7,502		g. l. 8		Signif. 0,484	

Por lo que se refiere al análisis del tipo de actividad y tamaño de los establecimientos considerados, los valores obtenidos (tablas 5.38 y 5.39) muestran unos niveles de significación para el contraste de chi-cuadrado de 0,300 y 0,484, superiores a 0,05, por lo que no se rechaza la ausencia de relación entre las variables analizadas. Por tanto, estos resultados se encuentran en línea con lo sugerido por diversos autores (Page y Hardyman, 1996; cit. en Forsberg et al, 1999; Pal y Sanders, 1997; Hogg et al, 2004), para quienes las

<sup>25</sup> Según Gautschi (1981) y Más (1996; cit. en De Juan, 1998), cualquier modificación de las variables determinantes de la atracción de los centros comerciales sobre los consumidores tendrá mayor impacto en aquellos menos frecuentados que en los que presentan más atracción de clientes –ya que, cuanto más visitado es un centro de compras, la respuesta de la demanda a cambios en los atributos determinantes es más inelástica-.

actividades de marketing dirigidas a amplios públicos objetivo (visitantes, residentes, consumidores, comerciantes...) pueden resultar igualmente eficaces en colectivos de *stakeholders* y minoristas con diversos objetivos y herramientas promocionales, porque sus efectos positivos resultan beneficiosos para todos ellos<sup>26</sup>. Por tanto, la necesidad de estas actividades es la misma para cualquier establecimiento, especialmente en entornos cada vez más competitivos (Alzubaidi et al, 1997; Collis et al, 2000; Tiefenbacher et al, 2000), donde la aplicación de una estrategia uniforme de comunicación permite construir una imagen externa común –a través de acciones conjuntas de promoción y mejora de cada uno de los negocios que integran el CCA, que redunden en una mayor notoriedad y atracción de público hacia la zona (Dennis et al, 2002b; Hogg et al, 2003 y 2004; Rodríguez Díaz, 2004).

**Gráfico 5.1. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing a partir de las características de los establecimientos.**



Por otra parte, y con el fin de evidenciar este supuesto y complementar los resultados obtenidos en las tablas de contingencia, tras la aplicación del análisis de correspondencias múltiples sobre las variables se obtuvo una representación gráfica como la que se presenta en el gráfico 5.1. Así, el examen por CCA permite apreciar que la valoración más alta de esta componente como factor de éxito (con un valor de 5,00) se corresponde con las áreas secundarias de localizaciones céntricas (Las Margaritas y

<sup>26</sup> Así, en la literatura sobre centros urbanos es habitual referirse al carácter multidimensional de las medidas para apreciar la efectividad de las actividades de gestión y marketing de un CCA (incremento del tránsito peatonal, atracción de visitantes y turistas, notoriedad...) y dirigidas a comerciantes grandes y pequeños, operadores de ocio, propietarios inmobiliarios, etc. (Paddison, 2003; Hogg et al, 2004; Lopes, 2004); en el capítulo III se describen distintas propuestas establecidas por la literatura académica.

Alhóndiga), mientras que en el centro de la ciudad por antonomasia –en tanto que conjunto evocado, o centro de referencia para los compradores en su comportamiento habitual de compra- se observan puntuaciones intermedias (como en Getafe Centro, con un valor cercano de 3,00 en la dimensión de éxito); en la zona de Juan de la Cierva existe una mayor dispersión en las respuestas de los comerciantes, aunque en conjunto las valoraciones son bajas. En este punto, y como se desprende así mismo de la revisión de la literatura, hay que tener en cuenta que en el ámbito urbano las variables de los establecimientos aparecen relacionadas entre sí –como se ha comprobado en el apartado 5.2 de este capítulo-, de tal manera que es en Alhóndiga y Las Margaritas donde predominan los negocios de compra frecuente. Así, el recurso a las *Actividades y capacidades de marketing* como factor de éxito para una zona comercial se valora especialmente por los minoristas de locales de tipo cotidiano, que son los más abundantes en estas dos áreas mencionadas; mientras que su importancia es menor para aquellos comercios donde el consumidor está más implicado en su comportamiento de compra –como en los de tipo ocasional y esporádico-.

En esta misma línea de análisis, al principio del capítulo se describió también que el mayor tamaño de los locales se corresponde con las zonas de Getafe Centro y Juan de la Cierva, y en los negocios de tipo ocasional. Así, las valoraciones más altas (niveles 4,00 y 5,00) se refieren a establecimientos de menor dimensión, mientras que los de mayor tamaño presentan evaluaciones intermedias. Por otra parte, en las respuestas en los comercios de 50 a 100 m<sup>2</sup> existe una mayor dispersión, lo que en términos de este análisis sugiere que tienen relevancia otros elementos a la hora de apreciar la importancia de este factor clave de éxito –como las características personales e idiosincrásicas de los comerciantes investigados-, de acuerdo con los resultados obtenidos en el examen de la dimensión anterior.

**Importancia de la dimensión Producto y mezcla comercial a partir de las características de los establecimientos.**

A lo largo de los capítulos III y IV anteriores se ha señalado la importancia del *producto comercial* para el éxito en un entorno minorista determinado, de acuerdo con las propuestas teóricas recogidas en los modelos de localización y patronazgo. Así, con el fin de evidenciar empíricamente estos argumentos, en las tablas de contingencia 5.40 a 5.42 que se presentan a continuación se ofrecen los resultados del análisis entre este factor y las variables de los establecimientos, tras recodificar las modalidades de respuesta de esta dimensión con el objetivo de apreciar su significación estadística, y a partir de los ítems originales v5, v6 y v7 obtenidos al depurar la escala de medición de percepciones.

**Tabla 5.40. Importancia del Producto y mezcla comercial según el centro comercial abierto** (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Centro Comercial Abierto:</b>	Las Margaritas	2,8	2,8	30,6	63,9	100,0
	Getafe Centro	6,4	14,9	17,0	61,7	100,0
	Alhóndiga	4,5	13,5	24,7	57,3	100,0
	Juan de la Cierva	1,1	11,6	20,0	67,4	100,0
<b>Prueba Chi-cuadrado:</b>		Valor 10,602	g. l. 9		Signif. 0,304	

NOTA: 5 casillas (31,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,38.

**Tabla 5.41. Importancia del Producto y mezcla comercial según el tipo de actividad del establecimiento** (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Tipo de actividad:</b>	Cotidiana	2,6	13,7	20,5	63,2	100,0
	Ocasional	4,7	12,3	16,0	67,0	100,0
	Esporádica	4,4	9,9	29,7	56,0	100,0
<b>Prueba Chi-cuadrado:</b>		Valor 6,668	g. l. 6		Signif. 0,353	

NOTA: 3 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,48.

**Tabla 5.42. Importancia del Producto y mezcla comercial según la superficie de venta del establecimiento** (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Superficie de venta:</b>	< 50 metros	3,2	9,7	19,5	67,6	100,0
	50-100 metros	4,1	16,5	27,8	51,5	100,0
	> 100 metros	6,3	12,5	15,6	65,6	100,0
<b>Prueba Chi-cuadrado:</b>		Valor 8,425	g. l. 6		Signif. 0,209	

NOTA: 3 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,22.

Como puede apreciarse en el contraste de la chi-cuadrado para las tres características analizadas, su nivel de significación es en todos los casos superior a 0,05, con valores de 0,304 para el tipo de CCA, 0,353 para el tipo de actividad del establecimiento y 0,209 para el tamaño; por lo que no se rechaza la ausencia de relación entre las variables analizadas<sup>27</sup>. Así, los resultados obtenidos se muestran coincidentes con lo establecido por diversos autores (McGoldrick, 1992; Meoli, Feinberg y Westgate, 1991; Finn, McQuitty y Rugby, 1994; cit. en De Juan, 1998; Alzubaidi et al, 1997; DoE, 1996; A.T.C.M., 2000; Paddison, 2003; Whyatt, 2004; Arentze et al, 2005; Runyan y Huddleston, 2006) cuando se argumenta acerca de la necesidad de disponer de un producto comercial amplio y diverso. Por tanto, su razón de ser se encuentra en las ventajas que proporciona para el éxito de una zona, fortaleciendo la oferta minorista y atrayendo flujos peatonales; evitando gasto evadido y mejorando la imagen conjunta del entorno –lo que contribuye asimismo a elevar las rentas de alquiler y el valor de las propiedades inmobiliarias de los locales del área-. En este sentido, los principios que sustentan el comportamiento multipropósito de los consumidores y explican su preferencia por los centros de compra están vigentes en cualquier aglomeración detallista, y proporcionan la variedad que busca el comprador y a la que responde un surtido amplio y variado (Warnaby y Davies, 1997; Medina, 1997; Medina et al, 1999); al mismo tiempo, fundamentan la localización de los minoristas en el territorio –por sus efectos sinérgicos entre establecimientos-.

### ***Importancia del Ocio y los servicios complementarios a partir de las características de los establecimientos.***

A lo largo de los capítulos II y III se ha puesto de manifiesto la importancia del ocio y su carácter genérico en cualquier entorno comercial dado, vinculado a los nuevos hábitos del consumidor, el carácter multipropósito y su grado de implicación en el proceso de compra, y la razón de ser de esta dimensión como elemento de diferenciación y complemento a las compras.

Así, con el fin de evaluar empíricamente estos argumentos, en las tablas 5.43, 5.44 y 5.45 se observa el análisis efectuado entre esta dimensión (medida a través de los ítems v11, v12 y v13 originales) y las características de los establecimientos, lo que permite apreciar la asociación entre las variables analizadas.

---

<sup>27</sup> Los resultados obtenidos ofrecen las mismas conclusiones, sea cual sea la forma de recodificar las respuestas al factor de éxito en tres, cuatro o cinco categorías; por lo que se opta por presentar el análisis con cuatro alternativas ya que ofrece menos casillas con frecuencia esperada inferior a 5, como recomienda la literatura (Pardo y Ruiz, 2002; Grande y Abascal, 2003; Visauta y Martori, 2003).

Tabla 5.43. Importancia del Ocio y los servicios complementarios según el centro comercial abierto (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Centro Comercial Abierto:</b>	Las Margaritas	2,8	16,7	25,0	30,6	25,0	100,0
	Getafe Centro	12,8 (2,2)	17,0	39,4 (-2,1)	21,3	9,6	100,0
	Alhóndiga	10,1	27,0	24,7	20,2	18,0	100,0
	Juan de la Cierva	2,1 (-2,4)	29,5	30,5	23,2	14,7	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 22,817		g. l. 12		Signif. 0,029	

Por lo que se refiere a la relación entre esta componente y el CCA considerado (tabla 5.43), el contraste de la chi-cuadrado con un nivel de significación de 0,029, inferior a 0,05, permite concluir acerca de la asociación entre las variables investigadas. El coeficiente de contingencia alcanza un valor de 0,260 y el análisis detallado de esta tabla revela que las mayores valoraciones de esta dimensión se aprecian en dos localizaciones secundarias, Las Margaritas y Alhóndiga (donde las modalidades “bastante” y “muy importante” representan el 55,6% y el 38,2%, respectivamente); mientras que en Getafe Centro predominan las evaluaciones bajas (las dos categorías anteriores suponen el 30,9%). El examen de los residuos para esta zona céntrica señala un exceso de respuestas en la categoría “muy poco importante” de las que correspondería de existir independencia entre las variables, y un déficit en Juan de la Cierva para la modalidad “muy poco importante”.

En esta línea y de acuerdo con la revisión de la literatura efectuada, los resultados obtenidos permiten interpretar la mayor valoración de este factor como recurso de éxito en las localizaciones secundarias en tanto que en ellas su tránsito peatonal es menor (DoE, 1996; A.T.C.M., 2000; Ravenscroft, 2000); por lo que la presencia de establecimientos de ocio y servicios complementarios se valora por sus efectos sinérgicos de atracción del comprador, en algunos casos (Warnaby y Davies, 1997; Léo y Philippe, 2003; Whyatt, 2004), mientras que en otros su existencia prolonga la estancia del consumidor y facilita el acto de compra (Bennison et al, 1995; Collis et al, 2000; Lopes, 2000). En este sentido, Finn, McQuitty y Rigby (1994; cit. en De Juan, 1998) argumentan que los clientes que acuden a los centros con el ánimo de comprar es poco probable que utilicen los servicios de ocio y entretenimiento que proporcionan estas aglomeraciones, mientras que los *visitantes* o *usuarios de ocio* es más probable que además compren. Por el contrario, la menor valoración relativa de este factor que ofrecen los comerciantes en las áreas céntricas puede interpretarse por la mayor intención de compra que manifiestan sus visitantes (Alzubaidi et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Whyatt, 2004), y a que el centro urbano es ocupado por actividades de más elevado orden especializadas en la compra comparativa, de mayor

implicación y donde suele ser menos frecuente la presencia de locales de ocio por razón del coste del suelo (Tomalin, 1997; Ravenscroft, 2000; Ravenscroft et al, 2000).

Tabla 5.44. Importancia del Ocio y los servicios complementarios según el tipo de actividad del establecimiento (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Tipo de actividad:	Cotidiana	25,6	28,2	29,9 (2,4)	16,2	100,0
	Ocasional	26,4	35,8	21,7	16,0	100,0
	Esporádica	44,0 (3,1)	28,6	14,3 (-2,3)	13,2	100,0
Prueba Chi-cuadrado:		Valor 13,915	g. l. 6		Signif. 0,031	

Respecto del tipo de actividad de los establecimientos<sup>28</sup>, y como puede apreciarse en la tabla 5.44, el contraste chi-cuadrado permite concluir acerca de la existencia de relación entre este factor de éxito y dicha variable, con un nivel de significación de 0,031 inferior a 0,05. El valor del coeficiente de contingencia es 0,206, y el análisis de los residuos tipificados corregidos<sup>29</sup> establece la pauta de asociación entre las modalidades de las variables. Así, las mayores valoraciones de esta dimensión se corresponden con las actividades de compra cotidiana (las respuestas “bastante” y “muy importante” representan un 46,1%), mientras que las menores se encuentran en las esporádicas (las categorías “muy poco / poco importante” e “importancia media” suponen un 72,6%, frente al 27,5% de las otras dos más elevadas<sup>30</sup>).

Como se ha argumentado más arriba y en capítulos previos, las menores valoraciones de este factor en los negocios esporádicos se entienden en tanto que se trata de compras de mayor implicación y en las que las funciones de ocio y entretenimiento adquieren un carácter secundario (Howard y Sheth, 1969; Murphy y Enis, 1988; cit. en Medina, 1997). Por el contrario, en las compras cotidianas o en procesos de búsqueda casual y de rutina (Bucklin, 1967), estas actividades aumentan la estancia del comprador en la zona y su probabilidad de compra (Schiller, 1994; Collis et al, 2000), puesto que el “hacer la compra” presenta un componente lúdico y se desarrolla cada vez más durante el tiempo

<sup>28</sup> En esta tabla se ofrecen los resultados tras recodificar las categorías de la dimensión *Ocio*, como se ha argumentado en páginas anteriores de este mismo apartado y justifican Devlin et al (1993), Gleason et al (1994) y Rodríguez Díaz (2004), entre otros autores.

<sup>29</sup> El examen de los residuos tipificados corregidos permite interpretar el significado de la relación existente. Así, con un nivel de confianza del 95%, puede afirmarse que aquellos valores superiores a 1,96 delatan casillas con más casos de los que debería haber si las variables estudiadas fueran independientes, mientras que los residuos inferiores a -1,96 informan de casillas con menos de los que cabría esperar para el mismo supuesto.

<sup>30</sup> Las frecuencias en porcentaje están expresadas por efecto del redondeo a un decimal: de ahí que la suma de estas cantidades supere ligeramente el 100%.

de ocio de los consumidores<sup>31</sup> (Sáinz de Vicuña, 1996; Frasset, 2000; Rodríguez Díaz, 2004).

Tabla 5.45. Importancia del Ocio y los servicios complementarios según la superficie de venta del establecimiento (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Superficie de venta:	< 50 metros	8,1	25,4	28,6	21,6	16,2	100,0
	50-100 metros	7,2	23,7	35,1	24,7	9,3	100,0
	> 100 metros	6,3	12,5	31,3	21,9	28,1	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 9,060		g. l. 8		Signif. 0,337	

Por lo que se refiere al tamaño de los establecimientos investigados, los resultados presentados en la tabla 5.45 no permiten concluir acerca de la asociación entre las variables: el contraste chi-cuadrado tiene un nivel de significación de 0,337, mayor que el valor de 0,05 considerado como criterio aceptable.

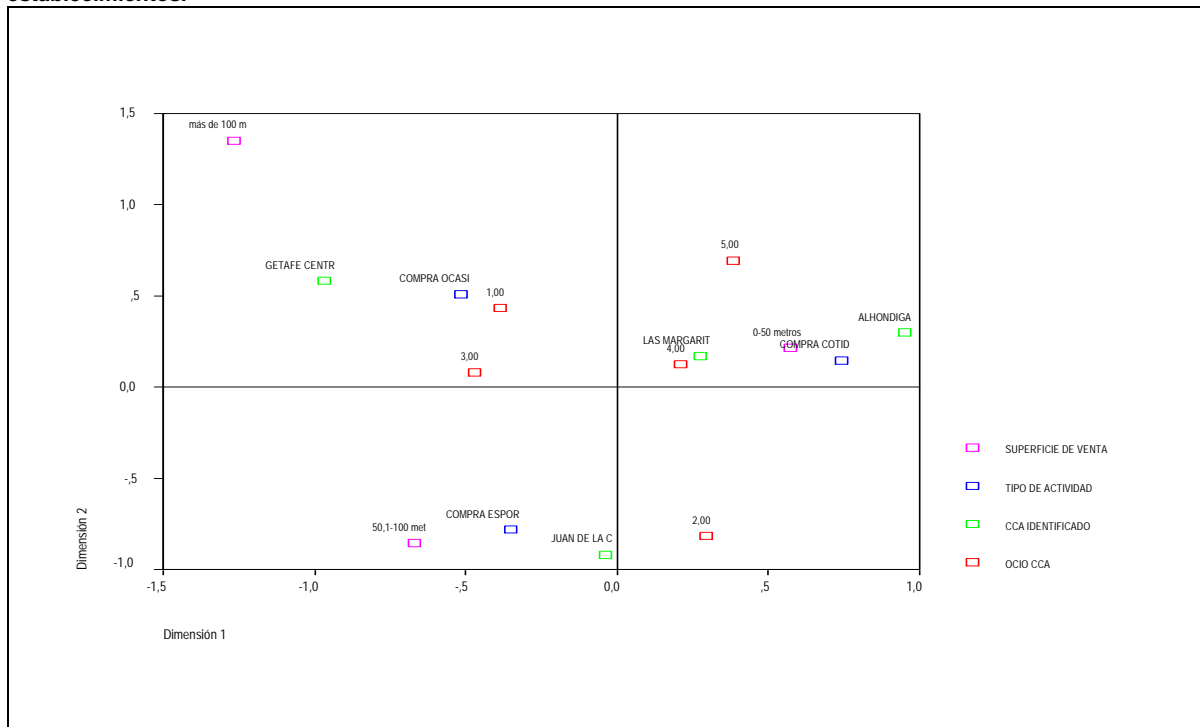
En esta línea de análisis, los valores obtenidos permiten resaltar la importancia general de este factor para todos los establecimientos ante el carácter lúdico, simbólico y de interacción social del acto de compra, que constituye un recurso ambiental que actúa transversalmente en todos ellos (Alonso, 1997 y 1999; Dennis et al, 2002b; Rodríguez Díaz, 2004; Whyatt, 2004; Bäckström, 2006; Thomas et al, 2006).

Tal y como se observa en el gráfico 5.2, la representación gráfica obtenida con el análisis de correspondencias para esta dimensión y las características de los establecimientos permite apreciar la asociación entre las variables analizadas. Así, las mayores valoraciones de esta componente como elemento de diferenciación y atracción del consumidor se corresponden con las áreas secundarias de localizaciones céntricas de la ciudad, como Las Margaritas y Alhóndiga (niveles 4,00 y 5,00) y las menores, en Getafe Centro y en Juan de la Cierva (valores 1,00 y 2,00). Así mismo, son los locales de compra cotidiana los que más valoran las actividades de ocio como servicios complementarios a su oferta; la importancia de este factor clave de éxito es menor en negocios ocasionales y esporádicos.

<sup>31</sup> En las tablas 5.11, 5.12 y 5.13 de este mismo capítulo se aprecia que la compra de los residentes en el municipio se concentra preferentemente los últimos días de la semana, en todas las zonas comerciales y para cualquier actividad – ocupando el tiempo de ocio de los consumidores-.



**Gráfico 5.2. Importancia del Ocio y los servicios complementarios a partir de las características de los establecimientos.**



En definitiva, el análisis realizado permite concluir acerca de la relación entre algunos factores de éxito y características de los establecimientos (en términos de su localización y tipo de actividad). En particular, y respecto de la localización del local sobre la trama urbana, elementos ambientales relacionados con el entorno más inmediato y su estructura competitiva justifican distintos niveles de percepción de las dimensiones de éxito en un CCA –en especial, las *Actividades de marketing* y de *Ocio y servicios complementarios*–, como cabe entender de los argumentos que defienden las teorías de localización del comercio minorista y de recursos y capacidades; y en línea con lo sugerido por diversos autores (Collis et al, 2000; Guy y Duckett, 2003; Mitchell y Kirkup, 2003).

Por lo que se refiere al tipo de actividad del establecimiento, es posible llegar a conclusiones en la misma línea. El análisis empírico que se presenta en esta tesis permite apreciar variaciones en la evaluación de los componentes del éxito de un CCA, y revela que su importancia varía por tipos de detallista y categorías de productos vendidos. Así, cada comerciante se orienta hacia un distinto tipo de comportamiento de compra, donde está más o menos presente la dimensión económica o bien la social y simbólica de la compra (el “hacer” frente al “ir de compras”); y transmite un significado a través del cual el consumidor lo describe y recuerda; como se puede entender a partir de los argumentos de autores como Alzubaidi et al (1997), Birtwistle et al (1999), Guy y Duckett (2003), Mitchell y Kirkup (2003) y Hogg et al (2003 y 2004), entre otros.

En síntesis, en el cuadro 5.1 que se presenta a continuación se resumen los principales resultados del análisis efectuado en esta parte de la investigación empírica.

**Cuadro 5.1. Resumen de los resultados del análisis entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos.**

DIMENSIÓN	RESULTADOS DEL ANÁLISIS
<b>Gestión del CCA</b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad son similares en todas las zonas: es un recurso de éxito de primer orden.
<b>Actividades y capacidades de marketing</b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad responde a elementos ambientales: son mayores en las zonas periféricas o en las localizaciones menos céntricas.
<b>Producto y mezcla comercial</b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad son similares en todas las zonas: su presencia como recurso de éxito es valorada en todos los entornos comerciales.
<b>Ocio y servicios complementarios</b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad responde a elementos ambientales: son mayores en localizaciones secundarias o periféricas y en aquellas orientadas hacia la compra cotidiana.

## 5.6. Análisis de la relación entre factores de éxito de los centros comerciales abiertos y características de los comerciantes.

Sobre la base de las argumentaciones teóricas sostenidas en los dos capítulos previos, el objetivo de este apartado consiste en examinar empíricamente los factores clave de éxito en los CCA y su relación con las características de los comerciantes, con las mismas técnicas, procedimientos y criterios comentados a lo largo del apartado anterior. Por tanto, tras la presentación de los valores de las tablas cruzadas de contingencia, se ofrece la representación gráfica obtenida con el análisis factorial de correspondencias múltiples en aquellos casos en que los cálculos del contraste chi-cuadrado se muestran relevantes, respecto de la asociación entre las variables analizadas; de este modo, la interpretación de los resultados de esta técnica multivariante se realizará por cuadrantes con el fin de facilitar su interpretación, en términos de la proximidad de las modalidades de las variables sobre el plano factorial y su alejamiento del origen de coordenadas.

### 5.6.1. Análisis de la relación entre factores de éxito de los CCA y características sociodemográficas de los comerciantes.

Directamente de la revisión efectuada en esta tesis sobre el marco conceptual procedente de la teoría de los recursos y capacidades y la literatura sobre *entrepreneurship*,

se desprende que la razón de ser de diferentes concepciones de la estrategia de éxito de las organizaciones se sustenta en rasgos propios y distintivos de los minoristas.

Con el fin de evaluar empíricamente la relación propuesta, en el análisis de los datos que se presenta a continuación se han utilizado cada uno de los factores clave de la estrategia de éxito de los CCA y como variables sociodemográficas de los comerciantes, la edad, formación, sexo, experiencia y asociacionismo –de acuerdo con la revisión de la literatura efectuada en el capítulo III y la codificación de las variables realizada en el IV-, y a partir de los 314 casos considerados válidos. La importancia de cada una de las dimensiones se ha cuantificado de la misma forma descrita anteriormente en el apartado relativo a las características de los establecimientos.

**Importancia de la Gestión del CCA a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.**

En las tablas 5.46, 5.47 y 5.48 que se presentan seguidamente se ofrecen los resultados obtenidos del análisis entre esta dimensión y las características edad del comerciante, sexo y grado de asociacionismo. Así, como puede apreciarse en el contraste de la chi-cuadrado, su nivel de significación es en todos los casos superior a 0,05, con valores de 0,225 para la edad, 0,461 para el sexo y 0,085 para el grado de asociacionismo; por lo que no se rechaza la ausencia de relación entre las variables analizadas.

**Tabla 5.46. Importancia de la Gestión del CCA según la edad del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Edad del comerciante:</b>	De 18 a 35 años	3,3	17,8	21,1	31,1	26,7	100,0
	De 35 a 50	5,4	12,5	18,8	33,0	30,4	100,0
	Mas de 50 años	1,8	24,1	26,8	25,0	22,3	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 10,603		g. l. 8		Signif. 0,225	

**Tabla 5.47. Importancia de la Gestión del CCA según el sexo del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sexo:</b>	Hombre	4,9	19,6	20,7	29,3	25,5	100,0
	Mujer	1,5	16,2	24,6	30,0	27,7	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 3,614		g. l. 4		Signif. 0,461	

**Tabla 5.48. Importancia de la Gestión del CCA según el grado de asociacionismo local del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Asociacionismo:</b>	Pertenece a ACOEG	1,4	17,9	22,1	26,2	32,4	100,0
	No pertenece	5,3	18,3	22,5	32,5	21,3	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 8,186		g. l. 4		Signif. 0,085	

En cuanto a la edad del comerciante y por lo que se desprende de la revisión de la literatura efectuada en este ámbito, los resultados obtenidos se encuentran en línea con lo evidenciado por diversos autores, respecto de la ausencia de relación entre la edad y ciertos elementos de las estrategias empresariales (Kazem, 2003; Evans y Leighton, 1989; Van Gelderen, 1999 y Reynolds et al, 2002; cit. en García et al, 2004). Así mismo y por lo que se refiere al sexo de los encuestados, el análisis de los datos obtenidos en este trabajo reafirma las conclusiones de autores como Leahy y Eggers (1998; cit. en García et al, 2004) o Rosa et al (1996; cit. en Schmidt y Parker, 2003) acerca de la no existencia de asociación con esta variable, sino que más bien la evidencia que se aprecia en algunas investigaciones se asocia a la presencia en las mujeres de otro tipo de circunstancias personales (experiencia, acceso al mercado laboral...), situacionales y en rasgos de su propio negocio frente a los hombres (dificultades en el comienzo de la actividad, en la financiación y disponibilidad del capital, grado de apoyo familiar, actitudes y ambiciones personales, etc). En esta misma línea, por tanto, los resultados obtenidos en esta investigación en el municipio de Getafe revelan que los hombres acumulan más experiencia y son de más edad que las mujeres comerciantes, especialmente en los tramos centrales de edad laboral comprendidos entre los 35 y los 65 años –como puede apreciarse en las tablas 5.49 y 5.50-.

**Tabla 5.49. Experiencia de los comerciantes según el sexo** (frecuencias en porcentaje).

		Antigüedad como comerciante				Antigüedad en la gerencia				Pos-reg. otro negocio		TOTAL
		< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	Sí	No	
<b>Sexo:</b>	Hombre	25,00	47,40	60,00	63,10	40,50	51,50	59,70	66,00	63,80	57,40	58,80
	Mujer	75,00	52,60	40,00	36,90	59,50	48,50	40,30	34,00	36,20	42,60	41,20
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabla 5.50. Edad de los comerciantes según el sexo** (frecuencias en porcentaje).

		Edad				TOTAL
		De 18 a 35 años	De 35 a 50 años	De 50 a 65 años	Más de 65 años	
<b>Sexo:</b>	Hombre	50,50	58,30	66,40	50,00	58,80
	Mujer	49,50	41,70	33,60	50,00	41,20
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Al mismo tiempo, los resultados de la tabla 5.48 respecto del asociacionismo y su relación con esta dimensión se muestran coincidentes con las conclusiones de autores

como Forsberg et al (1999) y Guy y Duckett (2003) –para quienes las actitudes y motivaciones en participar en un CCA son más importantes en el éxito de esta organización que una fuerte asociación de comerciantes<sup>32</sup>-. Por tanto, la evidencia empírica de esta investigación respecto de la ausencia de asociación entre estas variables analizadas refuerza la tesis de que elementos idiosincrásicos, razones individuales o cambios en las actitudes son muy relevantes en la valoración de este factor clave de éxito (Warnaby y Davies, 1997; Forsberg et al, 1999; Guy y Duckett, 2003; Whyatt, 2004).

Por otra parte, en la tabla de contingencia 5.51 se ofrecen los resultados del análisis entre esta dimensión latente y el nivel de formación del comerciante, que muestra la existencia de asociación entre estas dos variables –con un nivel de significación del contraste chi-cuadrado de 0,002, menor que 0,05; y un valor de tau-b de Kendall de 0,156-.

Tabla 5.51. Importancia de la *Gestión del CCA* según el nivel de formación del comerciante (en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Formación:</b>	La del negocio	4,5	27,3 (2,2)	31,8 (2,1)	25,8	10,6 (-3,3)	100,0
	E. Primarios	2,6	23,4	22,1	19,5 (-2,2)	32,5	100,0
	E. Secundarios	4,6	11,1 (-2,3)	14,8 (-2,3)	40,7 (3,1)	28,7	100,0
	E. Universit.	1,6	14,3	25,4	27,0	31,7	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 30,617		g. l. 12		Signif. 0,002	

El examen de los resultados de esta tabla revela que la menor valoración de este factor se asocia a aquellos comerciantes con inferiores niveles formativos (las respuestas “muy poco” y “poco importante” representan el 31,8% y el 26% para quienes tienen la formación propia del negocio o educación primaria, respectivamente), y la mayor se corresponde con quienes manifiestan estudios secundarios y universitarios<sup>33</sup> (las respuestas “bastante” y “muy importante” suponen el 69,4% y el 58,7% para estos colectivos, respectivamente). Así, cabría interpretar los resultados obtenidos en tanto que, de acuerdo con Kazem (2003) y García et al (2004), mayores niveles educativos proporcionan una visión y un alcance estratégico más amplio –tanto en términos de estructuras como de procesos organizativos-, e intervienen en la apreciación de la relación coste-beneficio que afecta a la elección de la ocupación y actividades que realizan. En esta línea de análisis, y

<sup>32</sup> Medway et al (1999 y 2000) y Hogg et al (2004) se refieren de manera general al reducido número de contribuyentes a un esquema CCA, de todos los que podrían potencialmente financiarlo. El problema del “free-rider” –o de aquellos que disfrutaban de los beneficios de la gestión del CCA sin contribuir a su financiación- es señalado incluso por grandes distribuidores nacionales que han participado en su génesis y desarrollo.

<sup>33</sup> El análisis de los residuos muestra que, para los comerciantes que sólo poseen la formación propia del negocio, las casillas “poco importante” e “importancia media” acumulan más casos de los que les correspondería si las variables analizadas fueran independientes; y lo contrario ocurre para quienes presentan estudios secundarios.

puesto que los detallistas no tienen tiempo para efectuar tareas de gestión o no están dispuestos a ello –como cabe deducir a partir de diversos autores, como Fiorito y LaForge (1986), Oppewal y Timmermans (1997) o Vallet (2000)-, la existencia de gerencias de zona libera a los minoristas –especialmente a los más formados- de ciertas actividades más especializadas o de apoyo que no constituyen la esencia de su negocio, pero que deberían realizar por sí mismos (Bennet y Koudelova, 2001; Paddison, 2003; Whyatt, 2004), y les permite obtener una visión a medio y largo plazo y compartir con los gerentes de los centros urbanos la información sobre la evolución del mercado (Guy y Duckett, 2003; Mitchell y Kirkup, 2003; Meek y Hubler, 2006). Además, y como se reconoce en el caso de los centros comerciales planificados, los efectos positivos de la gerencia y su contribución al éxito de estos formatos son conocidos y muy valorados por los comerciantes (Prendergast et al, 1996 y 1998), en especial en entornos cada vez más competitivos (Warnaby et al, 1998; Collis et al, 2000; Lopes, 2000; Dennis et al, 2002b).

Tabla 5.52. Importancia de la *Gestión del CCA* según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Posee o regenta otro negocio:	Sí	0,0	25,8	24,2	15,2 (-2,9)	34,8	100,0
	No	4,4	16,1	21,8	33,5 (2,9)	24,2	100,0
Prueba de Chi-cuadrado:		Valor 13,875		g. l. 4		Signif. 0,008	
		GESTIÓN DEL CCA			TOTAL		
		Menor importancia	Importancia media	Mayor importancia			
Antigüedad en la gerencia:	< 1 año	24,3	16,2	59,5	100,0		
	De 1 a 5	7,7 (-3,1)	20,0	72,3 (3,0)	100,0		
	De 5 a 10	21,3	24,6	54,1	100,0		
	> 10 años	27,2 (2,3)	23,8	49,0 (-2,4)	100,0		
Prueba Chi-cuadrado:		Valor 13,676		g. l. 6		Signif. 0,033	
		GESTIÓN DEL CCA			TOTAL		
		Menor importancia	Importancia media	Mayor importancia			
Antigüedad como comerciante:	< 1 año	18,8	6,3	75,0	100,0		
	De 1 a 5	11,1	19,4	69,4	100,0		
	De 5 a 10	23,7	22,0	54,2	100,0		
	> 10 años	23,2	24,1	52,7	100,0		
Prueba Chi-cuadrado:		Valor 7,144		g. l. 6		Signif. 0,308	

En la tabla 5.52 se presentan los resultados del análisis entre la dimensión *Gestión del CCA* y la experiencia del comerciante, que permite apreciar la asociación entre estas

variables a partir de la posesión o gerencia de otro negocio y su antigüedad en la gerencia<sup>34</sup>. Los contrastes chi-cuadrado ofrecen unos niveles de significación de 0,008 y 0,033, respectivamente, inferiores al aceptable de 0,05; mientras que para la antigüedad en la actividad el valor correspondiente es de 0,308. Por tanto, cabe aceptar la existencia de asociación entre el factor y la experiencia a partir de las dos primeras medidas de la variable, obteniéndose un coeficiente de contingencia de 0,206 para la posesión o gerencia de otro negocio y un tau-b de Kendall de -0,137, para la antigüedad en la gerencia. Al mismo tiempo, el examen de las casillas y de los residuos de las tablas de contingencia permite establecer las pautas de asociación entre las modalidades de las variables analizadas. Así, y respecto de la posesión o regencia de otra actividad, las respuestas “muy poco” y “poco importante” representan el 25,8% del total para los entrevistados que poseen otro negocio, mientras que las categorías “bastante” y “muy importante” suponen un 57,7% para quienes presentan menos capacidades de gestión<sup>35</sup>. Por lo que se refiere a la antigüedad del minorista en la gerencia, la mayor valoración de este factor se asocia a detallistas con menor antigüedad en la gestión. Por tanto, aquellos encuestados que no poseen o regentan otro negocio y que tienen una menor antigüedad en la gerencia son así mismo quienes dan más importancia a la *Gestión del CCA* como factor clave de éxito.

Los resultados obtenidos en este análisis pueden interpretarse a la luz de la literatura académica en cuanto que en los minoristas urbanos coinciden normalmente las figuras de empleado, gerente, propietario y empresario (Fernández Cuenca, 1991; Santos Requeijo y González, 2000; Vallet, 2000); por lo que los gerentes de los CCA proporcionan a los comerciantes –en especial, a aquellos con menor experiencia- la información que necesitan sobre la evolución del mercado (Pal y Sanders, 1997; Hogg et al, 2003 y 2004; Williams, 2006) y atraen recursos con efectos beneficiosos para toda la zona (Jones, 1990 y 1991; Medway et al, 1999 y 2000). En este sentido, su orientación estratégica proporciona a los detallistas conocimientos, información y experiencias sobre dónde y cómo competir, ofreciendo una imagen externa común que les identifica fácilmente frente a los consumidores (D.G.C.I., 1998b; Dennis et al, 2002b; Rodríguez Díaz, 2004; Warnaby y Yip, 2005). Por otro lado, aquellos encuestados más experimentados valoran en menor medida estas actividades porque ellos mismos presentan capacidades de gestión desarrolladas a lo largo del tiempo (Cabrera y García, 1999; Kazem, 2003; García et al, 2004), o suelen

---

<sup>34</sup> Como se ha mencionado más arriba, los resultados para las variables de la antigüedad en la gerencia y como comerciante aparecen recodificadas para la dimensión latente, con el fin de cumplir con el requisito de que las frecuencias esperadas inferiores a 5 no superen el 20% de los casos.

<sup>35</sup> El análisis de los residuos revela que la modalidad “bastante importante” acumula menos respuestas de las que les correspondería si las variables analizadas fueran independientes, para aquellos comerciantes que poseen o regentan otro negocio; y lo contrario puede afirmarse para la misma categoría del factor en los minoristas con menores capacidades de gestión.

disponer de *staffs* organizativos o cadenas corporativas que en gran medida llevan a cabo estas tareas (Pal et al, 2001; Piacentini et al, 2001; Whyatt, 2004; Faulk, 2006). Así, en el ámbito de esta investigación, la importancia de esta variable es tal que se aprecia que los minoristas con menor experiencia son los que presentan niveles formativos más elevados (tabla 5.53); y los que manifiestan una mayor antigüedad en la actividad también llevan más tiempo en la gerencia de su propio negocio<sup>36</sup> (tabla 5.54).

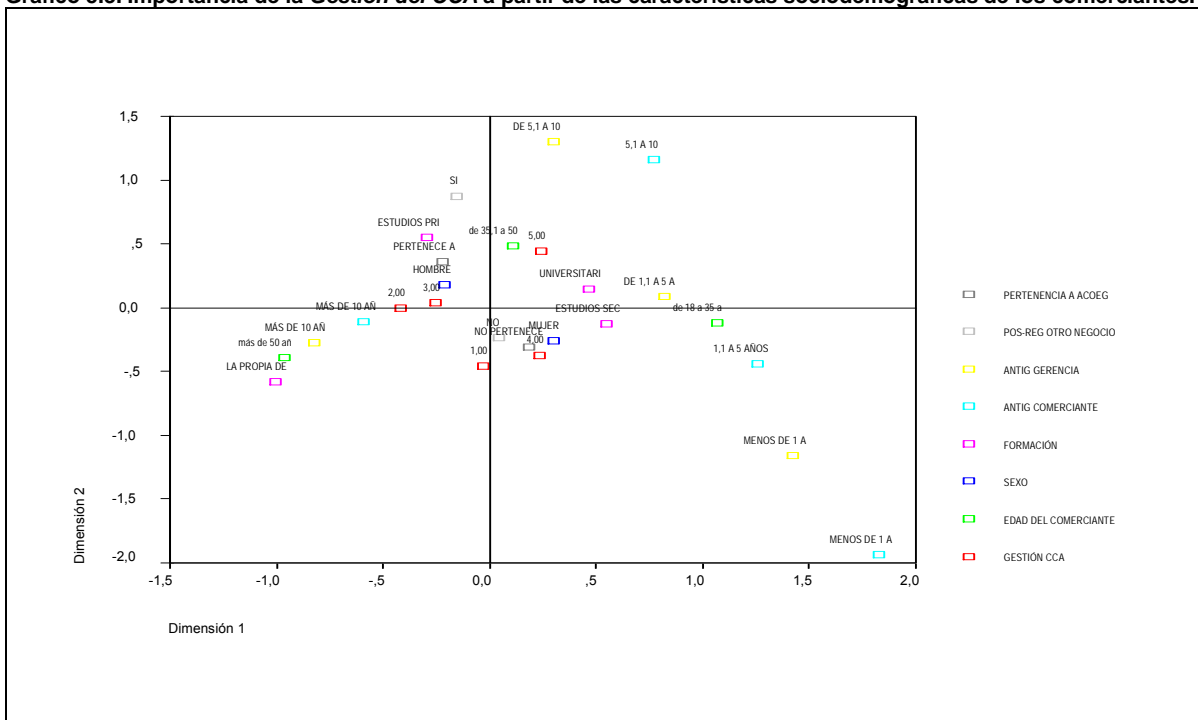
Tabla 5.53. Nivel de formación del comerciante según su experiencia (frecuencias en porcentaje).

		Antigüedad como comerciante				Antigüedad en la gerencia				Pos-reg. otro negocio		TOTAL
		< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	Sí	No	
Formación:	Negocio	6,3	5,3	6,7	29,1	5,4	7,4	12,9	34,0	17,4	21,9	20,9
	E. primar.	6,3	7,9	23,3	29,1	16,2	20,6	27,4	26,8	31,9	22,3	24,4
	E. sec.	56,3	60,5	33,3	27,2	45,9	50,0	35,5	22,9	23,2	36,7	33,8
	E. univer.	31,3	26,3	36,7	14,6	32,4	22,1	24,2	16,3	27,5	19,1	20,9
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 5.54. Experiencia del comerciante, a partir de su antigüedad en la actividad y en la gerencia de su negocio (frecuencias en porcentaje).

		Antigüedad como comerciante				TOTAL
		< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	
Antigüedad en la gerencia:	< 1 año	93,8	21,1	11,7	3,4	11,6
	De 1 a 5	6,3	68,4	31,7	10,7	21,3
	De 5 a 10	0,0	7,9	48,3	14,6	19,4
	> 10 años	0,0	2,6	8,3	71,4	47,8
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Gráfico 5.3. Importancia de la *Gestión del CCA* a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.



<sup>36</sup> Estos resultados revelan el carácter fundamental que, en términos de recursos y capacidades, adquiere la experiencia en el pequeño comercio urbano, de modo que en aquellos comerciantes que carecen de ella en grado suficiente, su ausencia trata de suplirse con un mayor nivel de formación.



Como complemento al examen ofrecido por las tablas cruzadas de contingencia, los resultados obtenidos entre la *Gestión del CCA* y las características demográficas de los comerciantes a partir del análisis de correspondencias proporciona una representación gráfica como la que se observa en el gráfico 5.3. Así, como puede observarse en éste, las valoraciones más elevadas de esta dimensión como factor clave de éxito (niveles 4,00 y 5,00) se perciben en los cuadrantes superior e inferior derechos, y se asocian a los minoristas con mayores niveles formativos –estudios secundarios y universitarios- y de menor edad –especialmente, aquellos con edades comprendidas entre los 35 y los 50 años-. Motivos culturales y sociológicos se encuentran detrás de esta relación, en la medida en que los más jóvenes acumulan así mismo mayores niveles educativos y tienen una expectativa de ciclo vital y profesional más larga. A este respecto, en las tablas 5.55 y 5.56 puede apreciarse la relación entre las variables mencionadas.

**Tabla 5.55. Asociacionismo de los comerciantes según su edad** (frecuencias en porcentaje).

		Edad				TOTAL
		De 18 a 35 años	De 35 a 50 años	De 50 a 65 años	Más de 65 años	
Asociacionismo:	Pert. A ACOEG	42,9	42,6	53,6	0,00	45,90
	No pertenece	57,1	57,4	46,4	100,00	54,10
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabla 5.56. Nivel de formación del comerciante según su edad y grado de asociacionismo** (frecuencias en porcentaje).

		Edad				Asociacionismo		TOTAL
		De 18 a 35 años	De 35 a 50 años	De 50 a 65 años	Más de 65 años	Pertenece a ACOEG	No pertenece	
Formación:	La del negocio	4,40	11,30	43,60	50,00	22,40	19,70	20,90
	E. primarios	24,20	26,10	23,60	0,00	31,30	18,50	24,40
	E. secundarios	47,30	38,30	19,10	0,00	35,40	32,40	33,80
	E. Universit.	24,20	24,30	13,60	50,00	10,90	29,50	20,90
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Además, y en relación con la experiencia, aquellos encuestados con menor antigüedad en la gerencia y como comerciantes son los que valoran en mayor medida la gestión como factor clave de éxito para un CCA (niveles 4,00 y 5,00), como cabe interpretar a partir de los argumentos recién expuestos. Por otra parte, los cuadrantes superior e inferior izquierdos del gráfico 5.3 se asocian con las menores valoraciones de la *Gestión del CCA* como recurso clave (valores 1,00 y 2,00); es decir, éstas se corresponden con los minoristas con la formación propia del negocio y mayor experiencia y, en particular, con quienes pertenecen a la asociación empresarial local.

**Importancia de las Actividades y Capacidades de Marketing a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.**

De la revisión de la literatura presentada en los dos capítulos anteriores de esta tesis se destaca el rango esencial de las actividades de marketing para atraer público hacia la zona y, en definitiva, para alcanzar una posición competitiva superior. Al mismo tiempo, se ha sostenido el papel relevante de la experiencia y elementos situacionales y personales del comerciante, como fuente de ventaja competitiva de un centro urbano.

Con el fin de evaluar estos argumentos teóricos, en las tablas 5.57, 5.59, 5.60, 5.61 y 5.62 se presentan los análisis empíricos entre este factor de éxito y las características sociodemográficas de los comerciantes.

**Tabla 5.57. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según la edad del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Edad del comerciante:	De 18 a 35 años	4,4	12,2	15,6	31,1	36,7 (2,2)	100,0
	De 35 a 50	5,4	8,9	19,6	32,1	33,9	100,0
	Mas de 50 años	1,8	19,6 (2,3)	20,5	42,9 (2,0)	15,2 (-3,8)	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 20,540		g. l. 8		Signif. 0,008	

Como puede apreciarse en la tabla 5.57, respecto de la asociación entre esta dimensión y la edad del detallista, el contraste chi-cuadrado ofrece un nivel de significación de 0,008, inferior a 0,05, por lo que se confirma la relación entre las variables analizadas. El valor tau-b de Kendall es de -0,130 y las mayores valoraciones de este factor se asocian a los comerciantes más jóvenes<sup>37</sup> (las respuestas “bastante” y “muy importante” representan el 67,8% para los menores de 35 años y de sólo el 58,1% para los mayores de 50). Por tanto, los resultados de este análisis coinciden con las conclusiones de algunos autores, para quienes los objetivos y las herramientas de comunicación de los minoristas suelen ser diversos (Stubbs et al, 2002; Hogg et al, 2003 y 2004). En este sentido, cabe interpretar que los encuestados más jóvenes se encuentran en las primeras fases del ciclo de vida de sus negocios –según se desprende de autores como Cabrera y García (1999), Kazem (2003) o Schimdt y Parker (2003)- y necesitan desarrollar y/o dar a conocer su marca, producto o establecimiento a lo largo del tiempo (Gibb y Scott, 1986; cit. en Kazem, 2003), por lo que valoran en mayor medida los cauces de promoción y de marketing de la zona por los efectos

<sup>37</sup> El análisis de los residuos ofrece, para los minoristas con edades entre los 18 y 35 años, una mayor proporción de respuestas en la casilla “muy importante” de la que le correspondería si las variables fueran independientes, y lo contrario para los encuestados mayores de 50 años.

sinérgicos que proporcionan (Pal y Sanders, 1997; Piacentini et al, 2001; Dennis et al, 2002a y b). En este punto, y como se aprecia a partir de los resultados obtenidos en este trabajo, el examen descriptivo de los datos muestra que aquellos comerciantes de menor edad revelan así mismo un mayor interés en pertenecer a un CCA (tabla 5.58).

Tabla 5.58. Interés de pertenecer a un CCA según la edad del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		Edad				TOTAL
		De 18 a 35 años	De 35 a 50 años	De 50 a 65 años	Más de 65 años	
Interés de pertenecer a un CCA:	Sí	94,50	85,20	82,70	100,00	87,20
	No	5,50	14,80	17,30	0,00	12,80
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Por el contrario, y en la misma línea de argumentación sostenida anteriormente al analizar las competencias de gestión de un CCA, cabe interpretar estos resultados en tanto que los comerciantes más mayores ubicados en entornos urbanos han logrado desarrollar una marca, imagen o “personalidad” a lo largo del tiempo, y destacan por la capacidad de atraer por sí mismos a los consumidores (Medway et al, 1999 y 2000; Paddison, 2003; Thomas y Bromley, 2003), o por su propio prestigio (Whyatt, 2004). Esto es, han ido desarrollando habilidades de marketing que les proporcionan un gran conocimiento del mercado y de sus clientes (Pal et al, 2001; Dennis et al, 2002b), adaptándose a las necesidades de su propio negocio<sup>38</sup> (Cabrera y García, 1999; Leonard-Barton, 1992; cit. en Kazem, 2003; Peel, 2003) –lo que permite entender la menor importancia concedida a esta dimensión como recurso de éxito de un CCA-.

Tabla 5.59. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según el sexo del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Sexo:	Hombre	4,3	15,8	18,5	36,4	25,0	100,0
	Mujer	3,1	10,8	19,2	34,6	32,3	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 3,252		g. l. 4		Signif. 0,517	

Tabla 5.60. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según el grado de asociacionismo local del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Asociacionismo:	Pertenece a ACOEG	2,8	15,2	15,2	33,1	33,8	100,0
	No pertenece	4,7	12,4	21,9	37,9	23,1	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 6,798		g. l. 4		Signif. 0,147	

<sup>38</sup> En esta línea de análisis, Kazem (2003) concluye afirmando la existencia de una relación negativa entre la edad y la iniciativa estratégica, en términos de orientación al mercado y según la tipología establecida por Miles y Show (1978).

Tabla 5.61. Importancia de las *Actividades y capacidades de marketing* según el nivel de formación del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Formación:</b>	La del negocio	6,1	16,7	25,8	34,8	16,7	100,0
	E. Primarios	2,6	15,6	15,6	29,9	36,4	100,0
	E. Secundarios	4,6	12,0	17,6	36,1	29,6	100,0
	E. Universit.	1,6	11,1	17,5	42,9	27,0	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 12,323		g. l. 12		Signif. 0,420	

Por lo que se refiere a los análisis realizados respecto del sexo, asociacionismo y formación del comerciante, sus conclusiones se muestran en línea con aquellos autores que no observan relación con diferencias de género (Oppewal y Timmermans, 1997; Carland y Carland, 1991; cit. en Schmidt y Parker, 2003), nivel de estudios o grado de asociacionismo, por lo que minoristas con distintas características personales pueden compartir los mismos objetivos e instrumentos de comunicación, valorando de igual forma este factor para el éxito de una zona comercial (Worthington, 1998; Peel, 2003). Por consiguiente, los resultados obtenidos en este ámbito han de interpretarse a partir de la importancia de los aspectos motivacionales e individuales de los detallistas en la valoración de esta dimensión (Oppewal y Timmermans, 1997; Forsberg et al, 1999; Medway et al, 1999 y 2000) –como puede apreciarse en el apartado 5.6.2 de este mismo capítulo-.

Por otra parte, en la tabla 5.62 siguiente se presentan los resultados del análisis de la relación entre este factor y la experiencia del comerciante.

Tabla 5.62. Importancia de las *Actividades y capacidades de marketing* según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Posee o regenta otro negocio:</b>	Sí	0,0	21,2	19,7	31,8	27,3	100,0
	No	4,8	11,7	18,5	36,7	28,2	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 7,043		g. l. 4		Signif. 0,134	
		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Antigüedad en la gerencia:</b>	< 1 año	2,7	8,1	13,5	29,7	45,9 (2,6)	100,0
	De 1 a 10	2,4	14,3	20,6	35,7	27,0	100,0
	De 10 a 20	8,5 (2,3)	9,9	15,5	31,0	35,2	100,0
	> 20 años	2,5	18,8	21,3	42,5	15,0 (-3,0)	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 22,017		g. l. 12		Signif. 0,037	

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Antigüedad como comerciante:</b>	< 1 año	0,0	12,5	12,5 (-2,0)	75,0 (4,3)	100,0
	De 1 a 5	16,7	19,4	41,7	22,2	100,0
	De 5 a 10	16,9	23,7	35,6	23,7	100,0
	> 10 años	19,2	17,7	36,5	26,6	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor	g. l.		Signif.	
		20,765	9		0,014	

El contraste chi-cuadrado pone de manifiesto una asociación para la antigüedad en la gerencia y en la actividad<sup>39</sup>, con unos niveles de significación del 0,037 y 0,014, respectivamente, inferiores al 0,05 considerado como criterio aceptable; y con unos coeficientes tau-b de Kendall de -0,114 y -0,067. En cuanto a la posesión o gerencia de otro negocio, el valor obtenido es de 0,134, superior a 0,05, por lo que en este caso no cabe apreciar relación entre el factor latente y esta medición de la variable. Además, respecto de la antigüedad en la gerencia, el análisis de los porcentajes de frecuencias y residuos revela que las modalidades “bastante” y “muy importante” representan el 75,6% para los encuestados con menos de un año en la gerencia y el 57,5% para los de más de 20 años<sup>40</sup>. En cuanto a la antigüedad como comerciante, estas mismas categorías suponen el 87,5% para quienes llevan menos de un año en la actividad y del 63,1% para los que superan los 10 años<sup>41</sup>. Por tanto, cabe concluir afirmando que la mayor valoración de esta dimensión se asocia a los minoristas con menor antigüedad en el sector y en la gerencia de su propio negocio, y viceversa.

De este modo, de acuerdo con el nivel de experiencia del encuestado y en función de los resultados empíricos obtenidos, cabe pensar que los distintos minoristas se enfrentan a entornos competitivos y circunstancias diferentes de su negocio (Kazem, 2003; García et al, 2004), por lo que pueden presentar objetivos de comunicación y de marketing diversos entre sí (Pal y Sanders, 1997; Stubbs et al, 2002; Hogg et al, 2004):

- Así, los comerciantes con menos tiempo en la actividad necesitan crear una red de clientes y darse a conocer, desarrollando una personalidad en la que las actividades y capacidades de marketing de la zona tienen un efecto sinérgico

<sup>39</sup> En este caso, las categorías del factor han sido recodificadas para la antigüedad como comerciante con el fin de cumplir con los criterios aceptados habitualmente.

<sup>40</sup> El examen de los residuos muestra que para los comerciantes con menos de un año en la gerencia de su negocio las respuestas “muy importante” acumulan más casos de los que le correspondería bajo el supuesto de independencia entre las variables; y lo contrario cabe afirmar para los encuestados con más de 20 años de gestión propia.

<sup>41</sup> El análisis de los residuos tipificados corregidos para esta variable reafirma las conclusiones mencionadas en la nota a pie de página anterior, respecto de la antigüedad en la gerencia del negocio.

superior al de su establecimiento en particular. Por tanto, en fases iniciales del negocio resulta esencial la comunicación de una determinada posición en el mercado.

- Para otros detallistas más experimentados y en fases avanzadas de su negocio, sus actividades de comunicación se orientan con el fin de atraer nuevos clientes y aumentar la repetición de visitas (Warnaby y Davies, 1997; Worthington, 1998; Hallsworth y Worthington, 2000).
- Otros minoristas veteranos, por el contrario, tendrán objetivos más defensivos, reteniendo cuota de consumidores (Cabrera y García, 1999; Stubbs et al, 2002).

En este contexto, y de acuerdo con Bennett y Koudelova (2001), Rodríguez Díaz (2004) y Whyatt (2004), los detallistas pueden tener además una distinta orientación al mercado o filosofía de marketing, resaltando en unos casos aspectos estratégicos (Howard, 1997; Paddison, 2003; Whyatt, 2004) y en otros puramente operativos (Worthington, 1998; Hallsworth y Worthington, 2000). Así mismo, en los centros urbanos –y como se ha argumentado al hablar de las capacidades de gestión- distintos comerciantes con experiencias y realidades muy diversas han podido desarrollar *staffs* especializados en marketing donde llevan a cabo sus propias actividades de comunicación, mientras que en otros casos estas mismas decisiones se toman a nivel corporativo (Medway et al, 1999 y 2000; Pal et al, 2001; Paddison, 2003). En esta línea, y en tanto que los que llevan más tiempo en su negocio realizan ellos mismos sus propias acciones de marketing, o las han conseguido acumuladamente en el tiempo (Medway et al, 1999 y 2000; Whyatt, 2004), algunos minoristas más experimentados dan menos importancia a este factor de éxito porque pueden suponer que la atracción que ejercen sobre sus clientes está más relacionada con la elección de éstos de un establecimiento en particular (“el suyo propio”), o bien sólo de un pequeño conjunto de ellos (Brown, 1992b; Weisbrod, Parcels y Kern, 1984; Stolman, Gentry y Anglin, 1991; Meoli, Feinberg y Westgate, 1991; cit. en De Juan, 1998).

Por otra parte, en el gráfico 5.4 que se presenta a continuación se recoge el análisis factorial de correspondencias múltiples efectuado entre esta dimensión y las características sociodemográficas de los comerciantes.



Por último, las valoraciones inferiores de este factor de éxito (niveles 1,00 y 2,00) se corresponden con los minoristas de mayor edad y experiencia, como se puede observar en el cuadrante inferior izquierdo del gráfico 5.4. No obstante, la proximidad en el plano factorial entre los cinco niveles de respuesta de esta dimensión sugiere la existencia de otros elementos relevantes en la percepción de este recurso, como las características idiosincrásicas de los comerciantes y los elementos ambientales de la zona comercial en que éstos se localizan –en línea con lo argumentado anteriormente–.

### **Importancia del Producto y la Mezcla comercial a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.**

Como se deduce de la revisión del marco conceptual expuesto en la primera parte de esta tesis doctoral, los temas relativos al desarrollo de una amplia y variada oferta comercial han recibido una gran atención por la literatura especializada en el ámbito urbano. Así, se sostiene habitualmente que un producto minorista consistente resulta fundamental en la estrategia de regeneración de los CCA, como revelan los comerciantes con experiencia en su comunidad local –y según se desprende de autores como Collis et al (2000); Williams y Hubbard (2001); Moyes (2002) y Walker (2002), cit. en Mitchell y Kirkup (2003) o Guy y Duckett (2003)–.

**Tabla 5.63. Importancia del Producto y mezcla comercial según la edad del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Edad del comerciante:</b>	De 18 a 35 años	3,3	11,1	20,0	65,6	100,0
	De 35 a 50	5,4	9,8	21,4	63,4	100,0
	Más de 50 años	2,7	15,2	23,2	58,9	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado<sup>a</sup>:</b>		Valor 3,180	g. l. 6		Signif. 0,786	

NOTA: (a) 3 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.

**Tabla 5.64. Importancia del Producto y mezcla comercial según el sexo del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sexo:</b>	Hombre	5,4	9,8	25,0	59,8	100,0
	Mujer	1,5	15,4	16,9	66,2	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 7,792	g. l. 3		Signif. 0,051	



Tabla 5.65. Importancia del *Producto y mezcla comercial* según el grado de asociacionismo del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Asociacionismo:	Pertenece a ACOEG	5,5	9,7	20,0	64,8	100,0
	No pertenece	2,4	14,2	23,1	60,4	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 3,951	g. l. 3		Signif. 0,267	

Tabla 5.66. Importancia del *Producto y mezcla comercial* según el nivel de formación del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Formación:	La del negocio	7,6	16,7	24,2	51,5	100,0
	E. Primarios	1,3	11,7	20,8	66,2	100,0
	E. Secundarios	1,9	7,4	21,3	69,4	100,0
	E. Universit.	6,3	15,9	20,6	57,1	100,0
Prueba de chi-cuadrado <sup>a</sup> :		Valor 12,560	g. l. 9		Signif. 0,184	

NOTA: (a) 4 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,41.

Sobre la base de estos argumentos, y con el fin de evaluar empíricamente la relación entre esta dimensión y las variables personales de los comerciantes, en las tablas cruzadas 5.63 a 5.67 se recogen los resultados del análisis de contingencia efectuado. Así, como puede apreciarse en el contraste de la chi-cuadrado para las variables edad, sexo, asociacionismo y formación, su nivel de significación es en todos los casos superior a 0,05, con valores de 0,786; 0,051; 0,267 y 0,184, respectivamente; por lo que no se rechaza la ausencia de relación entre las variables analizadas. En este sentido, estos análisis obtenidos resaltan el carácter general de una oferta comercial amplia y variada como recurso de éxito –en línea con lo sugerido por diversos autores–; lo que confirma el carácter axiomático de los principios de aglomeración y complementariedad (Nelson, 1958) que fundamentan el comportamiento de compra de los consumidores, junto con la similar importancia que les conceden comerciantes con distintas características individuales (Brown, 1987 y 1989a y b; Oppewal y Timmermans, 1997; Whyatt, 2004).

Por otro lado, el análisis del contraste chi-cuadrado entre el factor de éxito y la experiencia, que se puede apreciar en la tabla 5.67, ofrece un valor 0,027, inferior a 0,05, para la posesión o gerencia de otro negocio; lo que revela, por tanto, la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas. Por el contrario, para la antigüedad en la gerencia y como comerciante los niveles de significación son de 0,510 y 0,824, respectivamente, superiores al criterio aceptable de 0,05, por lo que no cabe rechazar en estos casos la ausencia de asociación. Además, el coeficiente de contingencia para la

primera variable mencionada es de 0,168, y el cálculo de las casillas y de los residuos muestra que la mayor valoración de este factor se asocia a aquellos minoristas que no poseen o regentan otro negocio<sup>43</sup> (las respuestas “bastante” y “muy importante” representan un 87,1%, frente al 72,7% del grupo que gestiona otra actividad).

Tabla 5.67. Importancia del *Producto y mezcla comercial* según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Posee o regenta otro negocio:	Sí	7,6	19,7 (2,1)	22,7	50,0 (-2,3)	100,0
	No	2,8	10,1 (-2,1)	21,4	65,7 (2,3)	100,0
Prueba Chi-cuadrado:		Valor 9,174	g. l. 3		Signif. 0,027	
		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Antigüedad en la gerencia:	< 1 año	5,4	13,5	16,2	64,9	100,0
	De 1 a 5	1,5	9,2	18,5	70,8	100,0
	De 5 a 10	8,2	14,8	23,0	54,1	100,0
	> 10 años	2,6	11,9	23,8	61,6	100,0
Prueba Chi-cuadrado <sup>a</sup> :		Valor 8,237	g. l. 9		Signif. 0,510	
		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Antigüedad como comerciante:	< 1 año	6,3	6,3	18,8	68,8	100,0
	De 1 a 5	5,6	16,7	16,7	61,1	100,0
	De 5 a 10	3,4	16,9	25,4	54,2	100,0
	> 10 años	3,4	10,3	21,7	64,5	100,0
Prueba Chi-cuadrado <sup>b</sup> :		Valor 5,122	g. l. 9		Signif. 0,824	

NOTA: (a) 4 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,41.  
(b) 6 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,61.

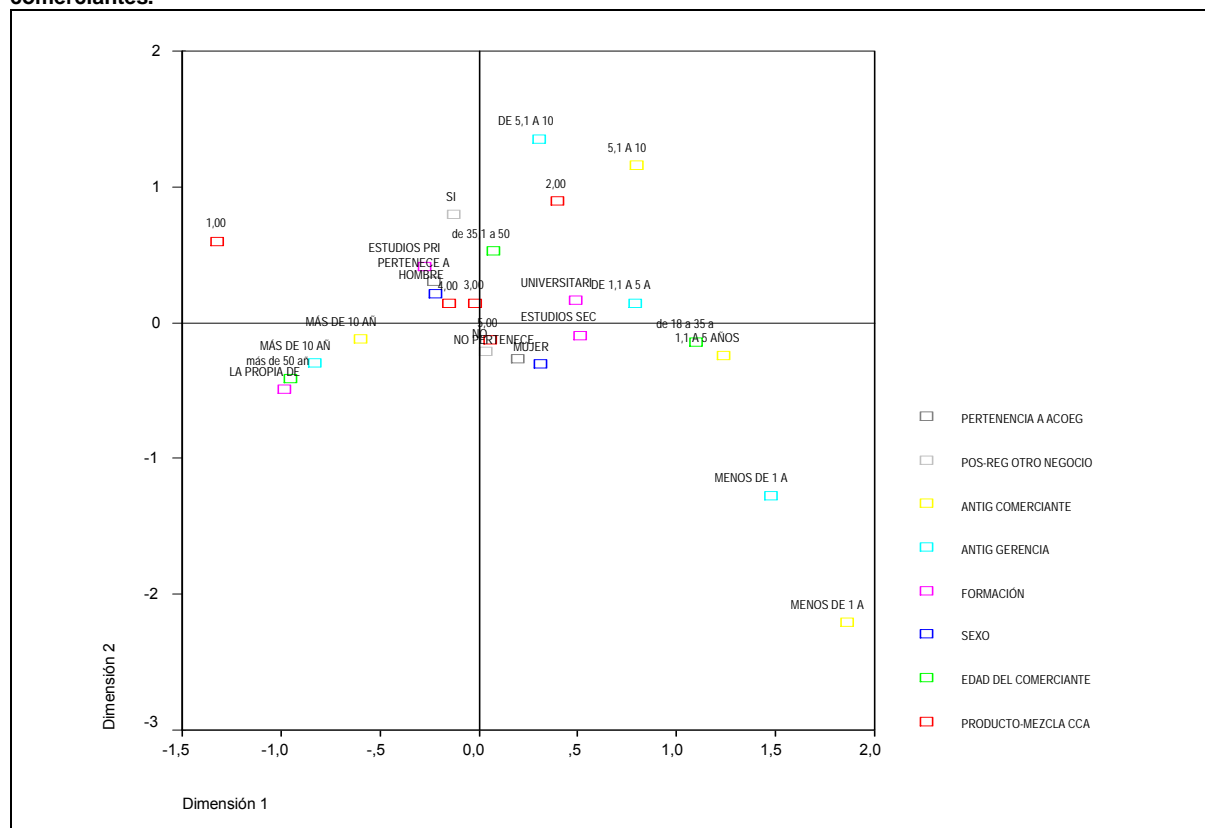
De esta manera, y en línea con la revisión de literatura efectuada en el capítulo III, los resultados obtenidos en este análisis pueden interpretarse de acuerdo con las particulares características y condiciones del entorno al que se enfrenta el minorista –según se puede entender a partir de autores como Cabrera y García (1999) o Kazem (2003)-. Así, para aquellos detallistas que carecen de otro negocio cabe suponer que es mayor el riesgo percibido de una mala ubicación de su local (Bennison et al, 1995; Clarkson et al, 1996; Prendergast et al, 1996; Clarke et al, 1997) y el efecto de los vínculos entre establecimientos asociados al comportamiento de compra del consumidor (Brown, 1989a y b; Alzubaidi et al, 1997; Thomas y Bromley, 2002 y 2003). Por tanto, la valoración de la efectividad de este componente como recurso es mayor entre comerciantes que tienen menos alternativas

<sup>43</sup> El análisis de los residuos revela que aquellos comerciantes que no poseen o regentan otro negocio acumulan menos respuestas en la categoría “muy importante” de las que les correspondería en el supuesto de independencia entre las variables analizadas; y lo contrario puede afirmarse para quienes gestionan otra actividad.

disponibles y no pueden competir en todas las dimensiones estratégicas, con un diferente alcance u enfoque aun cuando se enfrenten a las mismas condiciones del mercado que otros minoristas (Oppewal y Timmermans, 1997; Hansen, 2003; Kazem, 2003). En este sentido, para quienes poseen o regentan otro negocio la menor importancia de este factor puede asociarse a las mayores opciones de diversificación hacia otras tareas con el fin de aminorar los niveles de riesgo, así como su grado de implicación en la gestión de la zona comercial –como cabe entender a partir de autores como Cabrera y García (1999); Medway et al (1999 y 2000) o Navas y Huerta (2005)-; y a distintas aspiraciones personales y profesionales de los gerentes de los establecimientos (Peel, 2003; Whyatt, 2004).

Por otro lado, y como complemento de la evidencia empírica anteriormente mencionada, en el gráfico 5.5 se refleja el análisis factorial de correspondencias múltiples efectuado entre esta dimensión y las características sociodemográficas de los comerciantes analizados.

**Gráfico 5.5. Importancia del Producto y la mezcla comercial a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.**



Como puede observarse en dicho gráfico, la proximidad entre los niveles que miden esta componente en torno al origen de coordenadas sugiere que existe cierta semejanza en la importancia de este factor entre encuestados con distintas características sociodemográficas, en línea con los resultados citados en investigaciones previas (Brown,

1989a; Oppewal y Timmermans, 1997) y evidenciados empíricamente en este estudio. No obstante, la mejor representación se corresponde con el cuadrante superior derecho, donde se aprecia una valoración de 2,00 en la escala de esta dimensión latente asociada a los detallistas con mayor antigüedad en el sector y en la gerencia de su propio negocio. Por tanto, y como se desprende de este análisis, cabe concluir afirmando que recursos y capacidades propios del comerciante como la experiencia y, en menor medida, la edad y su formación, resultan variables relevantes en la importancia de este factor de éxito para una zona comercial urbana, a tenor de la información que se observa en el gráfico 5.5.

***Importancia del Ocio y los servicios complementarios a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.***

Como se desprende de lo expuesto detalladamente en los capítulos teóricos de esta tesis doctoral, lo que realmente caracteriza y diferencia hoy en día a los centros de compra es contar con una amplia oferta de ocio, donde los consumidores puedan disfrutar y complementar el tiempo dedicado a sus compras. Así, la literatura académica sugiere que el programa de regeneración de un centro urbano debería ser diseñado considerando la variedad de propósitos, interacciones y actividades sociales que tienen lugar en el mismo (Alzubaidi et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Whyatt, 2004) y teniendo en cuenta la experiencia de los comerciantes en satisfacer los deseos y necesidades básicas de sus clientes (Dennis et al, 2002a y b).

Sobre la base de estos argumentos, en las tablas 5.68 a 5.71 que se presentan a continuación se describen los resultados obtenidos del análisis empírico realizado entre este factor y algunas características sociodemográficas: edad, sexo, grado de asociacionismo local y nivel de formación del comerciante.

**Tabla 5.68. Importancia del Ocio y los servicios complementarios según la edad del comerciante** (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Edad del comerciante:	De 18 a 35 años	6,7	18,9	35,6	24,4	14,4	100,0
	De 35 a 50	8,0	22,3	27,7	23,2	18,8	100,0
	Mas de 50 años	8,0	28,6	30,4	20,5	12,5	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 5,130		g. l. 8		Signif. 0,744	

Tabla 5.69. Importancia del *Ocio y los servicios complementarios* según el sexo del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Sexo:	Hombre	9,2	23,9	31,5	21,7	13,6	100,0
	Mujer	5,4	23,1	30,0	23,8	17,7	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 2,550		g. l. 4		Signif. 0,636	

Tabla 5.70. Importancia del *Ocio y los servicios complementarios* según el grado de asociacionismo del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Asociacionismo:	Pertenece a ACOEG	9,0	24,1	30,3	23,4	13,1	100,0
	No pertenece	6,5	23,1	31,4	21,9	17,2	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 1,603		g. l. 4		Signif. 0,808	

Tabla 5.71. Importancia del *Ocio y los servicios complementarios* según el nivel de formación del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Formación:	La del negocio	4,5	36,4	28,8	18,2	12,1	100,0
	E. Primarios	10,4	26,0	27,3	18,2	18,2	100,0
	E. Secundarios	4,6	17,6	35,2	25,0	17,6	100,0
	E. Universit.	12,7	17,5	30,2	28,6	11,1	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 17,915		g. l. 12		Signif. 0,118	

Como puede apreciarse en las cuatro tablas, para todas estas variables el contraste chi-cuadrado supera el valor aceptable de 0,05, con niveles de significación de 0,744 para la edad, 0,636 para el sexo, 0,808 para el grado de asociacionismo y 0,118 para la formación; por lo que no se rechaza la ausencia de relación entre las variables analizadas. En este sentido, los resultados obtenidos en esta tesis respecto de estas características pueden interpretarse de acuerdo con el carácter lúdico que adquiere la compra o visita a un centro de compras, sea abierto o cerrado. Así, la importancia del *Ocio y los servicios complementarios* sugiere el carácter genérico de este recurso ambiental como factor de éxito y de diferenciación de una zona, igualmente valorado por todos los comerciantes porque, en la actualidad, los elementos de entretenimiento asociados a la compra constituyen una tendencia y un rasgo esencial del comportamiento de la demanda (McGoldrick, 1992; cit. en De Juan, 1998; Lopes, 2000, 2003 y 2004; Rodríguez Díaz, 2004).

Por otra parte, y por lo que se refiere a la relación entre esta dimensión y la experiencia de los minoristas, en la tabla 5.72 se ofrecen los resultados del análisis efectuado<sup>44</sup>.

Tabla 5.72. Importancia del Ocio y los servicios complementarios según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Posee o regenta otro negocio:	Sí	13,6	24,2	31,8	19,7	10,6	100,0
	No	6,0	23,4	30,6	23,4	16,5	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 5,478		g. l. 4		Signif. 0,242	
		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Antigüedad en la gerencia:	< 1 año	2,7	21,6	18,9	21,6	35,1 (3,6)	100,0
	De 1 a 5	6,2	16,9	38,5	29,2	9,2	100,0
	De 5 a 10	11,5	11,5 (-2,5)	42,6 (2,2)	21,3	13,1	100,0
	> 10 años	7,9	31,8 (3,3)	25,8	20,5	13,9	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 31,927		g. l. 12		Signif. 0,001	
		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS			TOTAL		
		Menor importancia	Importancia media	Mayor importancia			
Antigüedad como comerciante:	< 1 año	18,8	31,3	50,0	100,0		
	De 1 a 5	30,6	30,6	38,9	100,0		
	De 5 a 10	28,8	37,3	33,9	100,0		
	> 10 años	33,0	29,1	37,9	100,0		
Prueba Chi-cuadrado:		Valor 2,999		g. l. 6		Signif. 0,809	

Los contrastes chi-cuadrado tienen unos niveles de significación de 0,242 para la posesión o gerencia de otro negocio, 0,001 para la antigüedad en la gerencia y 0,809 para la del minorista en la actividad. Por tanto, se confirma la existencia de una asociación entre este factor y la antigüedad en la gerencia, con un nivel inferior al 0,05 considerado como criterio aceptable. El valor de la medida tau-b de Kendall es de -0,128, y el análisis de las frecuencias en porcentaje de las casillas y de los residuos muestra que la mayor importancia de este factor se asocia a los comerciantes con menor antigüedad en la gestión de su propio negocio<sup>45</sup> (las respuestas “bastante” y “muy importante” suponen el 56,7% del total para quienes llevan menos de un año, y del 34,4% para los que superan los diez). Así, para los encuestados con una menor antigüedad en la gerencia cabe interpretar este resultado en

<sup>44</sup> Los resultados y las conclusiones del análisis para la antigüedad del comerciante en su actividad se ofrecen tras recodificar las modalidades de respuesta de la dimensión analizada, como se ha argumentado anteriormente.

<sup>45</sup> El examen de los residuos revela que, para quienes llevan menos de un año regentando su negocio, la casilla “muy importante” acumula más casos de los que debería en el supuesto de que las variables fueran independientes; mientras que esto mismo sucede para los encuestados con más de diez años en la categoría de respuesta “poco importante”.



tiempo, son los más jóvenes y los que presentan mayores niveles formativos-. Por consiguiente, del análisis de este gráfico se desprende que la experiencia es un variable relevante en la valoración de la efectividad de este factor clave de éxito, en tanto que su mayor importancia se produce en detallistas que llevan menos tiempo en la gerencia de su propio negocio.

En definitiva, los resultados del análisis realizado en esta parte de la investigación ponen de manifiesto la relación existente entre componentes de la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos y características sociodemográficas de los comerciantes. Así, respecto de las capacidades de *Gestión de los CCA*, la formación y la experiencia constituyen variables relevantes que justifican distintos niveles de percepción de este factor de éxito. Además, por lo que se refiere a las *Actividades y capacidades de marketing* de un CCA, es posible llegar a conclusiones en la misma línea. El examen empírico realizado en esta tesis revela que la importancia de esta dimensión se asocia a aspectos como la edad y la experiencia de los minoristas, y ésta última característica se muestra también relevante en la apreciación de los dos factores de éxito restantes: *Producto y mezcla comercial*, y *Ocio y servicios complementarios*. Así, en el ámbito del comercio urbano, la experiencia del detallista constituye una variable transversal que recorre todas las dimensiones que definen la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros comerciales abiertos. En síntesis, en el cuadro 5.2 se resumen los resultados del análisis entre los factores de la estrategia de éxito de los CCA y variables sociodemográficas de los comerciantes, lo que permite concluir acerca de la evidencia empírica de la propuesta conceptual que se presenta en estas páginas.

**Cuadro 5.2. Resumen de los resultados del análisis entre factores de éxito de los CCA y características sociodemográficas de los comerciantes.**

DIMENSIÓN	RESULTADOS DEL ANÁLISIS
<b><i>Gestión del CCA</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad está relacionada con características sociodemográficas de los comerciantes: es mayor en aquellos minoristas con menor experiencia en la gestión y mejores niveles formativos.
<b><i>Actividades y capacidades de marketing</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad está relacionada con características sociodemográficas de los comerciantes: es mayor en los más jóvenes y en los de menor experiencia en la gerencia de su negocio.
<b><i>Producto y mezcla comercial</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad son similares para todos los comerciantes, y su necesidad es mayor para aquellos detallistas que no poseen o regentan otro negocio.
<b><i>Ocio y servicios complementarios</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad son similares para todos los comerciantes, y su necesidad es mayor para aquellos minoristas con menor experiencia en la gerencia de su negocio.



### **5.6.2. Análisis de la relación entre factores de éxito de los CCA y características idiosincrásicas de los comerciantes.**

Como se ha sostenido en el capítulo III de esta tesis doctoral, las perspectivas provenientes de la Organización de Empresas, la Dirección Estratégica y el Marketing proporcionan los cimientos que sustentan el concepto de ventaja competitiva aplicado en este ámbito (Cabrera y García, 1999; Frasset, 1999; Whyatt, 2004). De este modo, el enfoque procedente de la teoría de recursos y capacidades, complementario del racional que proviene de la Economía Industrial –vinculado, como las aportaciones clásicas de localización del comercio, a la relación estrategia-entorno-, permite centrarse en el análisis interno de las características idiosincrásicas de los empresarios minoristas, y entender así mismo los principios que guían su percepción de la estrategia de éxito para un CCA.

Así, y de acuerdo con la propuesta conceptual expuesta al final del capítulo III de esta tesis doctoral, el objetivo de este apartado consiste en evaluar empíricamente la relación entre factores clave de éxito de los CCA y características idiosincrásicas de los comerciantes, con las mismas técnicas analíticas, procedimientos y criterios comentados en los dos apartados anteriores. Esto es, tras la presentación de los resultados de las tablas cruzadas de contingencia, se ofrece así mismo la representación gráfica obtenida a partir del análisis factorial de correspondencias múltiples sobre dichas variables, con el fin de apoyar las conclusiones obtenidas<sup>47</sup>.

Tal y como se ha descrito también en los dos apartados anteriores, el análisis en este caso se efectúa sobre los mismos factores de éxito obtenidos y, como características idiosincrásicas de los comerciantes, se incluyen la disposición de éstos a integrarse en la gestión de un CCA, la sucesión en el negocio de un familiar, el sentimiento de pertenencia y el interés de pertenecer a estos centros, de acuerdo con la revisión de la literatura presentada en el capítulo III de esta tesis y la codificación de las variables presentadas en el IV.

### ***Importancia de la Gestión del CCA a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.***

En la revisión de la literatura efectuada a lo largo de los dos capítulos previos se ha destacado la relevancia de aspectos motivacionales de los comerciantes, como su grado de

---

<sup>47</sup> La utilización de los mismos procedimientos, criterios y programas estadísticos se justifica con el fin de facilitar el análisis comparado de los resultados obtenidos.

implicación y de participación en un CCA, en la ventaja competitiva de un centro urbano –tal y como se desprende de diversos autores (Guy y Duckett, 2003; Mitchell y Kirkup, 2003; Whyatt, 2004)-.

Tabla 5.73. Importancia de la *Gestión del CCA* según las características idiosincrásicas del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Disposición a integrarse en gestión CCA:</b>	Sí, activa	4,9	9,8	14,6	39,0	31,7	100,0
	Sólo cuota	2,0	4,1 (-2,8)	22,4	22,4	49,0 (3,9)	100,0
	Sólo si vent.	2,1	17,8	22,6	33,6	24,0	100,0
	Nunca	6,4	32,1 (3,7)	25,6	21,8	14,1 (-2,8)	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 39,130		g. l. 12		Signif. 0,000	
		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Interés de pertenecer a CCA:</b>	Sí	2,6	18,6	21,5	29,2	28,1	100,0
	No	10,0	15,0	27,5	32,5	15,0	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 8,727		g. l. 4		Signif. 0,068	
		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sentimiento de pertenecer a CCA:</b>	Sí	2,4	20,6	22,0	27,8	27,3	100,0
	No	5,7	13,3	22,9	33,3	24,8	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 5,145		g. l. 4		Signif. 0,273	
		GESTIÓN DEL CCA					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sucesión en el negocio familiar:</b>	Sí	2,5	23,5	17,3	25,9	30,9	100,0
	No	3,9	16,3	24,0	30,9	24,9	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 4,567		g. l. 4		Signif. 0,335	

Con el fin de evaluar este planteamiento, en la tabla de contingencia 5.73 expuesta se presenta el análisis empírico efectuado entre esta dimensión de éxito y las características mencionadas. Así, como puede apreciarse, el contraste chi-cuadrado entre las variables analizadas revela unos niveles de significación de 0,000 para la disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA, un 0,068 para el interés de pertenecer a esta organización, un 0,273 para el sentimiento de pertenencia a la zona y un 0,335 para la sucesión en el negocio de un familiar. Por tanto, se confirma la existencia de asociación entre este factor y la disposición del encuestado a integrarse en la gestión de un CCA, mientras que para los restantes casos no se rechaza la ausencia de relación. El coeficiente

de contingencia para la variable relevante ofrece un valor de 0,333, y el examen detallado de las casillas y los residuos indica que aquellos detallistas que están dispuestos a cooperar en la gestión del CCA (de modo *activo*, o sólo pagando la cuota de su participación en la organización) son al mismo tiempo los que manifiestan una mayor valoración de esta dimensión<sup>48</sup> (las categorías “bastante” y “muy importante” representan para estos subgrupos un 70,7% y un 71,4%, respectivamente; mientras que para los comerciantes que nunca estarían dispuestos a participar en la gestión estas respuestas suponen un 35,9%).

De este modo, los resultados empíricos evidenciados en esta investigación refuerzan las conclusiones de la literatura sobre centros urbanos, respecto de la relevancia de características idiosincrásicas de los minoristas (Oppewal y Timmermans, 1997; Forsberg et al, 1999) y su implicación en los esquemas de financiación y participación en la gerencia de un CCA (Warnaby et al, 1998; Medway et al, 1999 y 2000; Paddison, 2003; Whyatt, 2004; Meek y Hubler, 2006); y se muestran en línea con lo sugerido por Forsberg et al (1999), quienes caracterizan a los comerciantes integrantes de un CCA atendiendo a dos criterios fundamentales: 1) la disposición a cooperar en el esquema de funcionamiento de un CCA, y 2) la participación activa o pasiva de estos en dicha organización; y cuya combinación da lugar a la tipología de comportamiento cooperativo que se presenta en la tabla 5.74:

Tabla 5.74. Tipología de comportamiento cooperativo entre “*stakeholders*” urbanos en un CCA.

	COMPORTAMIENTO COOPERATIVO	COMPORTAMIENTO NO COOPERATIVO
PARTICIPACIÓN ACTIVA	Núcleo	<i>Free-riders</i>
PARTICIPACIÓN PASIVA	Cotizantes (“ <i>fee-payers</i> ”)	Cooperadores latentes

Fuente: Forsberg et al (1999).

- Núcleo: se trata de un pequeño grupo de participantes activos que han actuado de manera instrumental en la génesis y desarrollo de este esquema organizativo, y que se muestran dispuestos a participar activamente en la gestión del CCA.
- Free-riders: es decir, aquellos comerciantes que nunca estarían dispuestos a colaborar en este esquema y que incluso, de forma activa, se muestran contrarios al establecimiento del mismo en la zona comercial.

<sup>48</sup> El análisis de los residuos tipificados corregidos señala que para los encuestados que participarían en la gestión del CCA sólo pagando la cuota, la categoría de respuesta “muy importante” acumula más casos de los que le correspondería en el supuesto de independencia entre las variables analizadas; y lo contrario puede afirmarse para aquellos comerciantes que nunca se integrarían en la gerencia de un CCA.

- Cotizantes (“fee-payers”): esto es, la mayoría de los comerciantes participantes en la financiación del CCA, y que sólo están dispuestos a colaborar a través del pago de una cuota.
- Cooperadores latentes: quienes no participan de una manera más activa simplemente porque desconocen que puedan hacerlo, pero que estarían incluso dispuestos a asumir un compromiso más cooperativo en la organización del CCA.

En esta línea de análisis, por tanto, la mayor valoración relativa de este factor clave de éxito que se revela en esta investigación por aquellos dispuestos a cooperar en esta organización encuentra su fundamento tanto en motivaciones racionales –vinculadas a la necesidad de capitalizar los beneficios comerciales de participar en un CCA- como en otras más emocionales –como el deseo de sostener la vitalidad y viabilidad de una zona con la colaboración del mayor número de participantes, en la creencia de que sus efectos sinérgicos benefician a todo el área en su conjunto y ofrecen una oportunidad para competir exitosamente en el mercado<sup>49</sup> (Forsberg et al, 1999; Medway et al, 1999 y 2000; Peel, 2003; Whyatt, 2004; Williams, 2006)-.

Por otra parte, y por lo que se refiere a las restantes características idiosincrásicas analizadas en esta investigación, los resultados obtenidos pueden interpretarse en el sentido transversal y comprensivo que representa la disposición del comerciante para integrarse en la gestión de un área urbana, que recoge matices de motivaciones tanto racionales (interés de pertenecer a un CCA) como de carácter altruista (sentimiento de pertenencia a un CCA). En este sentido, y con respecto a la relación entre estas dos variables, en la tabla 5.75 puede observarse cómo aquellos minoristas que se sienten integrados en su zona comercial son al mismo tiempo los más interesados en pertenecer a la organización detallista.

**Tabla 5.75. Interés de pertenecer a un CCA, según el sentimiento del comerciante de pertenencia a su zona comercial (frecuencias en porcentaje).**

		Sentimiento de pertenencia a un CCA		TOTAL
		Sí	No	
Interés de pertenecer a un CCA:	Sí	91,0	79,8	87,2
	No	9,0	20,2	12,8
	Total	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

<sup>49</sup> Aun cuando en la literatura sobre centros urbanos suele ser habitual referirse a las motivaciones puramente racionales o económicas como justificación para la participación en estos esquemas organizativos, la investigación empírica realizada por Forsberg et al (1999), en el ámbito de tres ciudades suecas, pone de manifiesto que también son importantes los motivos más altruistas y el liderazgo de individuos específicos –que actúan como “visionarios” en el inicio y desarrollo de un CCA-. En particular, estos autores hacen referencia a marcos conceptuales bien establecidos relativos al comportamiento cooperativo entre actores individuales –como el *problema de los bienes públicos*, el *dilema del prisionero* y la *lógica de la acción colectiva*-, con el fin de mantener y desarrollar un recurso colectivo como el CCA.

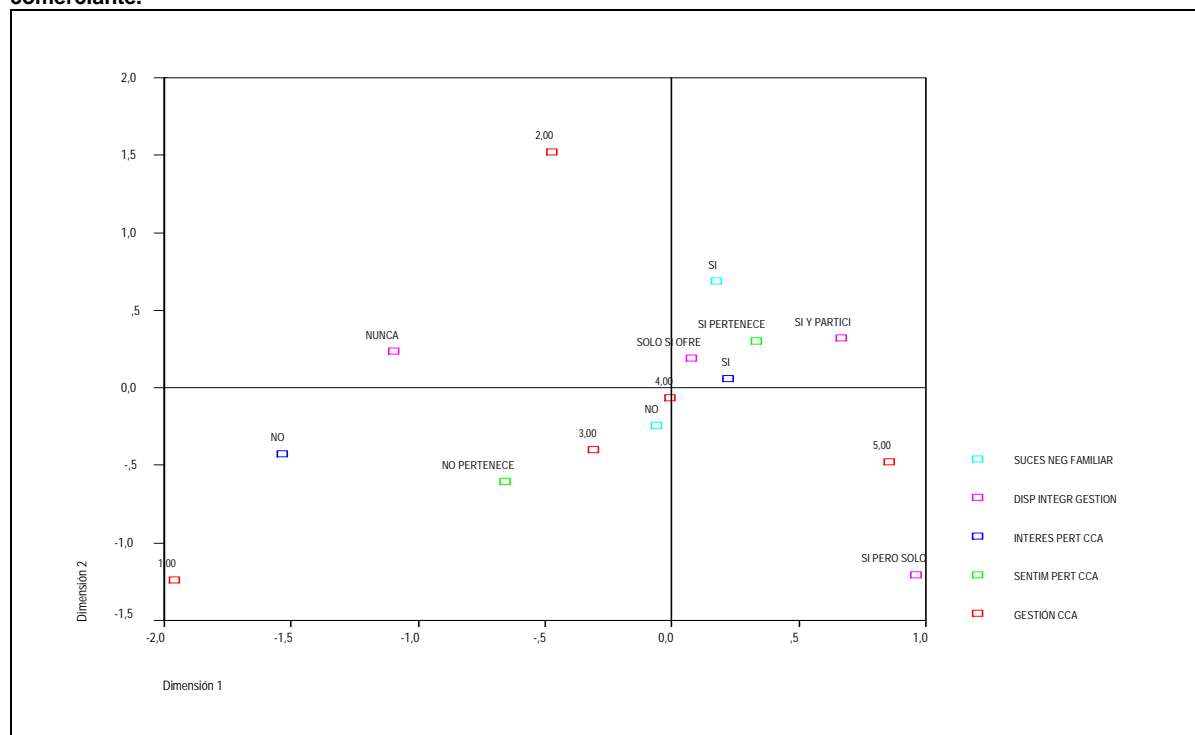
En la misma línea de análisis acerca de la relación existente entre estas variables idiosincrásicas, cabe entender así mismo la mayor disposición que tiene el comerciante a integrarse en la gestión de su zona –activamente, o sólo a través del pago de la cuota-, y que manifiestan en especial quienes se muestran interesados en pertenecer a un CCA (el 31,5% que suponen estas dos categorías, frente al 14,6% de los que no tienen interés), o se sienten partícipes del mismo (el 32,7%, frente al 23% de los que responden de forma negativa). En la tabla 5.76 se describen los principales resultados obtenidos de este análisis.

Tabla 5.76. Disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA, según su interés y sentimiento de pertenencia al mismo (frecuencias en porcentaje).

		Sentimiento de pertenecer a CCA		Interés de pertenecer a un CCA		TOTAL
		Sí	No	Sí	No	
Disposición integrarse gestión CCA:	Sí, activa	15,2	8,3	13,6	7,3	12,8
	Sólo a pagar la cuota	17,5	14,7	17,9	7,3	16,6
	Sólo si ofrece ventajas	46,4	45,0	46,2	43,9	45,9
	Nunca	20,9	32,1	22,2	41,5	24,7
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Por otra parte, y por lo que se refiere a los resultados complementarios que se obtienen tras la aplicación del análisis de correspondencias múltiples, en el gráfico 5.7 se recoge el detalle obtenido a partir de la relación entre las variables analizadas.

Gráfico 5.7. Importancia de la Gestión del CCA a partir de características idiosincrásicas del comerciante.



Así, en los dos cuadrantes de la derecha del gráfico se acumula la mayor valoración de esta dimensión como factor clave de éxito (nivel 5,00 de la escala de percepciones). En

particular, el superior se corresponde con comerciantes que se identifican con la zona a la que pertenecen, que están interesados en formar parte de la asociación del CCA y que también lo están a integrarse en su gestión<sup>50</sup> (categorías “sí y a participar en la gestión” y “sí, pero sólo a pagar la cuota” –esta última en el cuadrante inferior derecho-). En este sentido, el grado de asociación entre estas características idiosincrásicas señala una percepción más clara de los beneficios asociados a la integración en un CCA y a que la gerencia esté profesionalizada –en línea con los argumentos sugeridos por Warnaby et al (1998); Forsberg (1999) y Medway et al (1999 y 2000)-, y puede interpretarse a partir del carácter interrelacionado entre las variables analizadas. Así, en los resultados obtenidos en esta investigación se puede observar que los minoristas que pertenecen a ACOEG y quienes presentan mayores niveles formativos manifiestan así mismo una mayor disposición a integrarse en la gestión de un CCA –como se observa en la tabla 5.77: modalidades “sí, activa” y “sólo cuota”-.

**Tabla 5.77. Disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA, según su nivel de formación y grado de asociacionismo** (frecuencias en porcentaje).

		Formación				Asociacionismo local		TOTAL
		La del negocio	Estudios primarios	Estudios secundarios	Estudios universitarios	Pertenece ACOEG	No pertenece	
<b>Disposición a integrarse en la gestión CCA:</b>	Sí, activa	4,50	11,50	16,70	16,40	15,60	10,40	12,80
	Sólo cuota	7,50	17,90	22,20	14,90	23,80	10,40	16,60
	Sólo si ventaj.	50,70	34,60	49,10	49,30	44,90	46,80	45,90
	Nunca	37,30	35,90	12,00	19,40	15,60	32,40	24,70
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Por otra parte, es posible apreciar además la interrelación entre variables sociodemográficas e idiosincrásicas de los comerciantes, que participan conjuntamente en la percepción de la estrategia de éxito del CCA aunque estén situadas en planos analíticos distintos; en este sentido, aquellos que pertenecen a la asociación empresarial local, los que poseen o regentan otro negocio o quienes están más dispuestos a integrarse en la gestión de un centro comercial abierto (modalidades “sí, activa” y “sólo cuota”) son los que tienen previsto realizar inversiones en los próximos años, como puede apreciarse en la tabla 5.78.

**Tabla 5.78. Inversiones a realizar por el comerciante en los próximos años, según su disposición a integrarse en la gestión de un CCA, posesión o gerencia de otro negocio y grado de asociacionismo** (frecuencias en porcentaje).

		Disposición a integrarse en la gestión CCA				Asociacionismo		Pos-reg. otro negocio		TOTAL
		Sí, activa	Sólo cuota	Sólo si ventajas	Nunca	Pertenece a ACOEG	No pertenece	Sí	No	
<b>¿Tiene previsto realizar inversiones?:</b>	Sí	29,3	32,1	29,9	6,3	31,3	18,5	37,7	20,7	24,4
	No	70,7	67,9	70,1	93,7	68,7	81,5	62,3	79,3	75,6
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

<sup>50</sup> Es precisamente en las dos zonas con menos comerciantes que *nunca* estarían dispuestos a participar en un CCA (como Getafe Centro y Las Margaritas), donde están establecidas desde hace tiempo las gerencias de los centros comerciales abiertos –tal y como se ha comentado en el capítulo IV y en el apartado 5.2.1 de éste-, y en línea con lo establecido por Forsberg et al (1999), Medway et al (1999 y 2000) y Hogg et al (2004) respecto de la efectividad de las actividades de gestión de los centros urbanos.

También, aquellos encuestados con mayor disposición a participar en la gerencia (activa o pasivamente, a través del pago de la cuota) son los que han realizado inversiones en los últimos años –como se describe en la tabla 5.79-.

Tabla 5.79. Inversiones realizadas por el comerciante en los últimos años, según su disposición a integrarse en la gestión de un CCA (frecuencias en porcentaje).

		Disposición a integrarse en la gestión de un CCA				TOTAL
		Si, y participar activamente	Sí, pero sólo a pagar la cuota	Sólo si ofrece ventajas	Nunca	
¿Ha realizado inversiones?	Sí	56,1	45,3	42,9	25,3	40,6
	No	43,9	54,7	57,1	74,7	59,4
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

En la misma línea de interpretación cabría apreciar los resultados del análisis entre algunas características de los establecimientos y la disposición a invertir de los comerciantes. Así, se observa que las inversiones realizadas por los minoristas en los últimos años son más frecuentes en aquellos negocios y locales más nuevos (tabla 5.80). Por tamaño, en aquellos comercios más grandes y con más empleados los detallistas presentan una mayor disposición a invertir en los próximos años, como corresponde normalmente en las tiendas en Getafe Centro<sup>51</sup> (tabla 5.81).

Tabla 5.80. Inversiones realizadas por el comerciante en los últimos años, según su experiencia (frecuencias en porcentaje).

		Antigüedad del negocio				Antigüedad del local				TOTAL
		< 1 año	De 1 a 10	De 10 a 20	> 20 años	< 1 año	De 1 a 10	De 10 a 20	> 20 años	
¿Ha realizado inversiones?:	Sí	79,20	34,10	38,40	39,10	72,70	35,40	30,50	42,90	40,60
	No	20,80	65,90	61,60	60,90	27,30	64,60	69,50	57,10	59,40
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Tabla 5.81. Inversiones a realizar por el comerciante en los próximos años, según el tamaño del establecimiento (frecuencias en porcentaje).

		Número de trabajadores			TOTAL
		Uno o dos	Entre 3 y 5	Más de 6	
¿Tiene previsto realizar inversiones?:	Sí	19,00	34,20	50,00	24,40
	No	81,00	65,80	50,00	75,60
	<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Por último, en el cuadrante inferior izquierdo del gráfico 5.7 anterior se aprecia que aquellos comerciantes no interesados en pertenecer a un CCA, quienes no se sienten partícipes de un CCA y los que nunca estarían dispuestos a integrarse en éste, valoran menos la importancia de esta dimensión como factor de éxito de una zona comercial urbana

<sup>51</sup> Estos resultados se entienden si se tiene en cuenta que la disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA no es la misma en todas las zonas, como tampoco lo es el tamaño y la antigüedad de los establecimientos; tal y como se puede comprobar observando las tablas 5.2 y 5.8 de este mismo capítulo (apartado 5.2.1).

(nivel 1,00 en la escala de importancia) –lo que refuerza las conclusiones evidenciadas con el análisis de la tabla cruzada de contingencia 5.73, expuesta anteriormente-.

**Importancia de las Actividades y capacidades de Marketing a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

Junto a los elementos procedentes del entorno comercial, las actitudes de los comerciantes integrantes de un CCA, su grado de motivación o el objetivo de maximizar la rentabilidad económica de su negocio, constituyen variables relevantes para la adopción de distintas estrategias y políticas empresariales, incluidas las de marketing –tal y como se desprende de la revisión de la literatura presentada en los capítulos previos-. En la tabla de contingencia 5.82 que se presenta a continuación se recoge el análisis empírico efectuado entre esta dimensión y las características idiosincrásicas de los comerciantes, con el fin de evaluar empíricamente esta proposición teórica.

Tabla 5.82. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing según las características idiosincrásicas del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Disposición a integrarse en gestión CCA:</b>	Sí, activa	7,3	4,9	24,4	31,7	31,7	100,0
	Sólo cuota	0,0	6,1	20,4	32,7	40,8 (2,2)	100,0
	Sólo si ventajas	2,7	12,3	18,5	37,7	28,8	100,0
	Nunca	6,4	25,6 (3,5)	15,4	35,9	16,7 (-2,6)	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 26,095		g. l. 12		Signif. 0,010	
		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING				TOTAL	
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante		
<b>Interés de pertenecer a CCA:</b>	Sí	16,4	17,5	35,4	30,7 (2,7)	100,0	
	No	25,0	27,5	37,5	10,0 (-2,7)	100,0	
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 8,674		g. l. 3		Signif. 0,034	
		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING				TOTAL	
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante		Muy importante
<b>Sentimiento pertenecer CCA:</b>	Sí	2,9	13,9	20,1	35,4	27,8	100,0
	No	5,7	13,3	16,2	36,2	28,6	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 2,090		g. l. 4		Signif. 0,719	
		ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING				TOTAL	
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante		Muy importante
<b>Sucesión negocio familiar:</b>	Sí	1,2	16,0	27,2 (2,2)	37,0	18,5 (-2,2)	100,0
	No	4,7	12,9	15,9 (-2,2)	35,2	31,3 (2,2)	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 10,002		g. l. 4		Signif. 0,040	



Como puede apreciarse en dicha tabla, el contraste chi-cuadrado entre las variables analizadas revela unos niveles de significación de 0,010 para la disposición del comerciante a integrarse en la gestión de un CCA, un 0,034 para el interés de pertenecer a esta organización y un 0,040 para la sucesión en el negocio de un familiar. Por tanto, se confirma la existencia de asociación entre este factor y las variables mencionadas al evidenciarse niveles de significación inferiores a 0,05. Por otra parte, se obtiene un 0,719 para el sentimiento de pertenencia a la zona, por lo que no se rechaza la ausencia de relación para esta variable. En cuanto a las medidas del grado de asociación, los coeficientes de contingencia muestran unos valores de 0,277 para la disposición a integrarse en la gestión, 0,164 para el interés de pertenecer a un CCA y 0,176 para la sucesión en el negocio de un familiar. El análisis de las casillas y los residuos indica, respecto de la disposición a integrarse en la gestión de un CCA, que la valoración más alta se aprecia en aquellos encuestados que están dispuestos a participar en una organización de este tipo – activamente o sólo pagando la cuota- (la modalidad de respuesta “muy importante” representa un 31,7% y un 40,8%, respectivamente), mientras que la más baja se asocia a aquellos minoristas que nunca se integrarían en este esquema<sup>52</sup> (“*free-riders*”) o que sólo lo harían si estuvieran convencidos de sus ventajas (las respuestas “muy poco” y “poco importante” suponen el 32% y el 15%, respectivamente).

En este sentido, los resultados obtenidos en esta investigación confirman algunos supuestos establecidos por la literatura sobre centros urbanos, acerca de la mayor efectividad de las actividades de marketing cuando se llevan a cabo acciones conjuntas que redundan en una imagen externa común (Warnaby, 1998; Stubbs et al, 2002; Dennis et al, 2002b; Rodríguez Díaz, 2004); incluso a través de la adopción de instrumentos como vales-descuento o tarjetas de fidelización, con el fin de aportar valor a los compradores y visitantes de la zona (Choe et al, 1997; cit. en Whyatt, 2004; Worthington, 1998; Hallsworth y Worthington, 2000). Así mismo, la implantación de una filosofía de marketing de orientación al mercado, compartida por todos los minoristas y “*stakeholders*”, se argumenta por su capacidad para contribuir a mejorar la eficiencia de la política de comunicación del área; en especial, con aquellos comerciantes más dispuestos a participar en esta organización detallista (Schiller, 1994; Bennett y Koudelova, 2001; Paddison, 2003; Reeve, 2004; Whyatt, 2004).

---

<sup>52</sup> El examen de los residuos revela, para los encuestados que sólo están dispuestos a pagar la cuota, una mayor proporción de respuestas “muy importante” de la que le correspondería bajo el supuesto de independencia de las variables; y lo contrario puede afirmarse para los comerciantes que nunca se integrarían en un CCA.

Por otra parte, y como se observa en los resultados empíricos de esta tesis, la menor importancia que proporcionan algunos minoristas a las actividades de marketing y de comunicación de la zona puede interpretarse, de acuerdo con Stubbs et al (2002), en tanto que esta filosofía de orientación al mercado no está bien implantada en todos los centros urbanos, ni para los distintos actores que participan en ellos; lo que se justifica:

- por la existencia de colectivos con intereses, objetivos, filosofías, *modus operandi* y sistemas organizativos diferenciados (Peel, 2003; Whyatt, 2004).
- Porque el CCA opera en el intermedio entre el sector público y el privado, y a veces no se transmiten bien los objetivos de comunicación entre todos los interesados en participar en esta organización (Warnaby, 1998; Warnaby et al, 1998; Forsberg et al, 1999).
- Porque los comerciantes pueden no compartir los objetivos, políticas y tácticas relacionadas con la comunicación de un CCA, que son muy diversos y responden a intereses muy variados: internos y externos, a corto y a largo plazo, con distinto compromiso de los recursos presupuestados, etc (Stokes, 2006).
- Por último, por la existencia de detallistas con distintos grados de implicación en el desarrollo de un esquema de financiación de un CCA (Medway et al, 1999 y 2000), por la distinta disposición a participar en la gestión de un CCA y percepción de los beneficios emocionales y racionales (Forsberg et al, 1999), y por la *no disposición* a participar de la misma forma en los costes asociados al esquema del CCA (Pal et al, 2001; Mitchell y Kirkup, 2003; Guy y Duckett, 2003; Caruso y Weber, 2006).

En la misma línea de análisis de la tabla 5.82, la mayor valoración de este factor clave de éxito se asocia a aquellos minoristas interesados en pertenecer a un CCA<sup>53</sup> (con un 66,1% de respuestas “bastante” y “muy importante”, frente al 47,5% de los que no muestran interés) y en quienes no tienen prevista la sucesión en el negocio de un familiar<sup>54</sup> (con un 66,5% de respuestas “bastante” y “muy importante”, frente al 55,5% de quienes prevén su relevo generacional).

---

<sup>53</sup> En términos de residuos, los comerciantes interesados en pertenecer a un CCA acumulan en la categoría “muy importante” más respuestas de las que le correspondería de existir independencia entre las variables; lo contrario ocurre para quienes no están interesados en integrarse en este esquema organizativo.

<sup>54</sup> De acuerdo con el examen de los residuos tipificados, aquellos comerciantes que tienen prevista la sucesión en el negocio acumulan en la casilla “muy importante” menos casos de los que le correspondería, en la hipótesis de independencia de las variables; mientras que lo contrario ocurre para quienes no tienen prevista la sucesión de un familiar.

Respecto de la variable relativa al interés de pertenecer a un CCA, cabe apreciar la mayor valoración de esta dimensión de éxito para aquellos minoristas interesados en formar parte de esta estructura organizativa, lo que se fundamenta en el deseo de capitalizar los beneficios económicos y comerciales derivados del proceso de integración en la misma; mientras que quienes valoran en menor medida este componente responden a motivaciones diversas, referidas a la imposibilidad de excluir de los beneficios asociados a este factor a los comerciantes que no están dispuestos a contribuir en su financiación (*free-riders*), o en la escasa participación real de los detallistas en estas organizaciones zonales<sup>55</sup> (Forsberg et al, 1999; Molinillo, 2000; Charterina y Zorrilla, 2004; Hogg et al, 2004).

En este sentido, la literatura refiere así mismo medidas que permitan aumentar la participación de los minoristas en los esquemas de un CCA y que constituyen incentivos para mejorarla, como:

- el desarrollo de mecanismos de evaluación de los resultados de la gestión de un CCA (Pal y Sanders, 1997; Forsberg et al, 1999; Hogg et al, 2001 y 2003), tanto subjetivos como especialmente objetivos<sup>56</sup> (Page y Hardyman, 1996; cit. en Forsberg et al, 1999; Hogg et al, 2004; Lopes, 2004; Caruso y Weber, 2006).
- La transmisión, a todos los minoristas y participantes en un CCA, de mecanismos de medición de estos resultados, que sean conocidos y compartidos por todos ellos (Pal y Sanders, 1997; Peel, 2003; Hogg et al, 2004). En línea con lo sugerido por Warnaby (1998), Forsberg et al (1999) y Stubbs et al (2002), los comerciantes constituyen un público objetivo esencial en las estrategias de comunicación interna de un CCA a los que dirigir las actividades de marketing, incentivando su participación y en respuesta a motivaciones diversas: racionales, altruistas y estrictamente individuales y de cooperación.
- El desarrollo de medidas específicas de actuación en marketing que integren a los distintos colectivos con objetivos diversos (Hogg et al, 2003 y 2004; Peel, 2003).

---

<sup>55</sup> A este respecto, la tabla 5.8 que se presenta en el apartado 5.2.1 de este capítulo permite observar que, en términos comparados, el interés de pertenecer a un CCA no es el mismo en todas las zonas comerciales, ni según el tipo de actividad del negocio.

<sup>56</sup> En el capítulo III de esta tesis doctoral ya se han expuesto distintas medidas para apreciar la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos, tanto subjetivas –*Town Centre Health Checks*- como objetivas –*Key Performance Indicators*-.

Por otro lado, y por lo que se refiere a la distinta percepción entre encuestados que tienen o no prevista la sucesión en el negocio de un familiar, la revisión de la literatura revela que en la formulación de estrategias comerciales ha de tenerse en cuenta también la especial relación que tiene el comerciante con sus clientes, vinculada a atender segmentos de mercado concretos, priorizar la calidad de servicio o una elevada capacidad de respuesta al consumidor (Poza, 1995; cit. en Cabrera y García, 1999). En definitiva, se trata de recursos y capacidades difíciles de imitar (Barney, 1992; cit. en Frassetto, 1999), que se pierden cuando no está garantizada la sucesión en el negocio de un familiar y las únicas alternativas viables son la venta o el traspaso del negocio (Molinillo, 2000 y 2002), y que se muestran más visibles si cabe en el ámbito del comercio –por la habitual coincidencia de las figuras de gerente, empleado, propietario y empresario-.

Por otra parte, de acuerdo con los datos obtenidos en esta investigación y en línea con las conclusiones referidas por Oppewal y Timmermans (1997), resulta relevante el análisis de las percepciones de los detallistas acerca de la importancia de este factor de éxito –para quienes la edad y la sucesión en el negocio de un familiar son variables relacionadas con el posicionamiento autopercebido por éste para su negocio-. En este sentido, cabe interpretar las distintas apreciaciones de este componente a partir de la existencia en los minoristas de distintas culturas y objetivos de comunicación (Forsberg et al, 1999; Whyatt, 2004), o aspiraciones profesionales y vitales para su negocio –como se puede entender a partir de Kazem (2003), Peel (2003) y García et al (2004), entre otros autores-. Por tanto, en este contexto, los inventivos racionales para invertir en las actividades de marketing –o en valorar las que se efectúan por los gerentes de la zona- son distintos para aquellos comerciantes que no tienen previsto su relevo en la actividad. De esta manera, los resultados obtenidos en Getafe revelan que aquellos encuestados de mayor edad y experiencia son los que en mayor medida tienen pensada la sucesión en el negocio; pero incluso en ellos resulta importante la decisión del relevo generacional: sólo el 50% de los entrevistados de más de 65 años tienen prevista la sucesión en su negocio de un familiar; y en cuanto a la experiencia, este porcentaje apenas supera el 26% del total de las respuestas (tabla 5.83 y 5.84).

**Tabla 5.83. Sucesión en el negocio de un familiar según la edad del comerciante (frecuentas en porcentaje).**

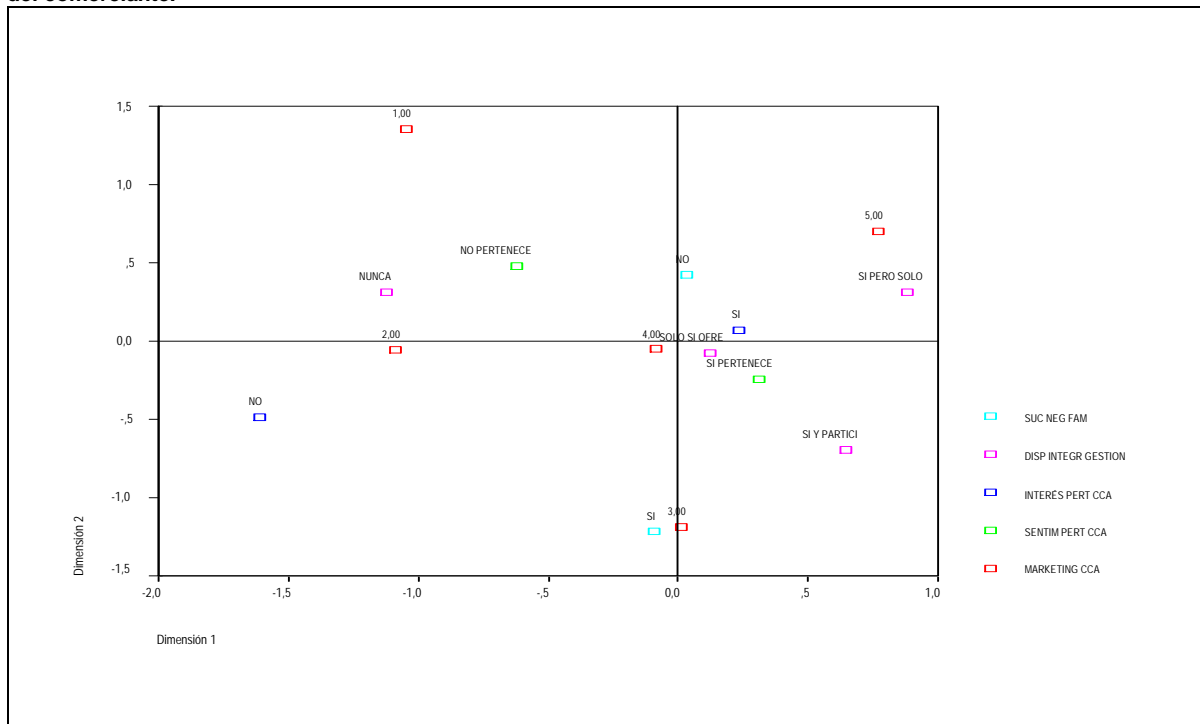
		Edad				TOTAL
		De 18 a 35 años	De 35 a 50 años	De 50 a 65 años	Más de 65 años	
Sucesión en el negocio de un familiar:	Sí	19,80	18,30	39,10	50,00	26,29
	No	80,20	81,70	60,90	50,00	73,71
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabla 5.84. Sucesión en el negocio de un familiar según la experiencia del comerciante (frecuencias en porcentaje).

		Antigüedad como comerciante				Antigüedad en la gerencia				Pos-reg. otro negocio		TOTAL
		< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	< 1 año	De 1 a 5	De 5 a 10	> 10 años	Sí	No	
Sucesión en el negocio de un familiar:	Sí	6,30	13,21	26,73	30,10	13,50	20,61	27,42	31,40	44,91	21,09	26,30
	No	93,80	86,82	73,33	69,91	86,51	79,40	72,61	68,60	55,10	78,91	73,70
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Por otro lado, esta misma conclusión que reflejan las tablas de contingencia se desprende del análisis de correspondencias que se observa en el siguiente gráfico 5.8.

Gráfico 5.8. Importancia de las *Actividades y capacidades de marketing* a partir de las características idiosincrásicas del comerciante.



Así, y como puede observarse en este gráfico, la puntuación más elevada de este factor clave de éxito (nivel 5,00) se encuentra en el cuadrante superior derecho: entre los comerciantes que están más dispuestos a integrarse en la gestión (participando activamente o sólo pagando la cuota: modalidades “sí pero sólo” y “sí y participar”), y en los más interesados en pertenecer a la organización. Por el contrario, las valoraciones más bajas se corresponden con aquellos minoristas que nunca estarían dispuestos a integrarse en la gestión de un CCA y en los no interesados en pertenecer a este tipo organizativo (cuadrantes superior e inferior izquierdos: valor 2,00 de la escala). El eje vertical aparece definido por la variable referida a la sucesión en el negocio de un familiar.

**Importancia del Producto y mezcla comercial a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

Sobre la base de los argumentos teóricos expuestos al principio de este apartado 5.6.2, y con el fin de evaluar el carácter general con el que la literatura sobre centros urbanos se refiere a este factor de éxito, en la tabla 5.85 que se presenta a continuación se recoge el análisis empírico entre esta dimensión y las características idiosincrásicas de los comerciantes.

**Tabla 5.85. Importancia del Producto y mezcla comercial según las características idiosincrásicas del comerciante (frecuencias en porcentaje).**

		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Disposición a integrarse en gestión CCA:</b>	Sí, activa	2,4	7,3	26,8	63,4	100,0
	Sólo cuota	2,0	14,3	10,2	73,5	100,0
	Sólo si vent.	3,4	13,7	21,9	61,0	100,0
	Nunca	6,4	10,3	25,6	57,7	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado<sup>a</sup>:</b>		Valor 8,880	g. l. 9		Signif. 0,448	
		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Interés de pertenecer a CCA:</b>	Sí	4,0	11,3	20,8	63,9	100,0
	No	2,5	17,5	27,5	52,5	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado<sup>b</sup>:</b>		Valor 2,759	g. l. 3		Signif. 0,430	
		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sentimiento pertenecer CCA:</b>	Sí	3,3	10,5	20,6	65,6	100,0
	No	4,8	15,2	23,8	56,2	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 2,966	g. l. 3		Signif. 0,397	
		PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL				TOTAL
		Muy poco / poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sucesión negocio familiar:</b>	Sí	3,7	17,3	14,8	64,2	100,0
	No	3,9	10,3	24,0	61,8	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 4,840	g. l. 3		Signif. 0,184	

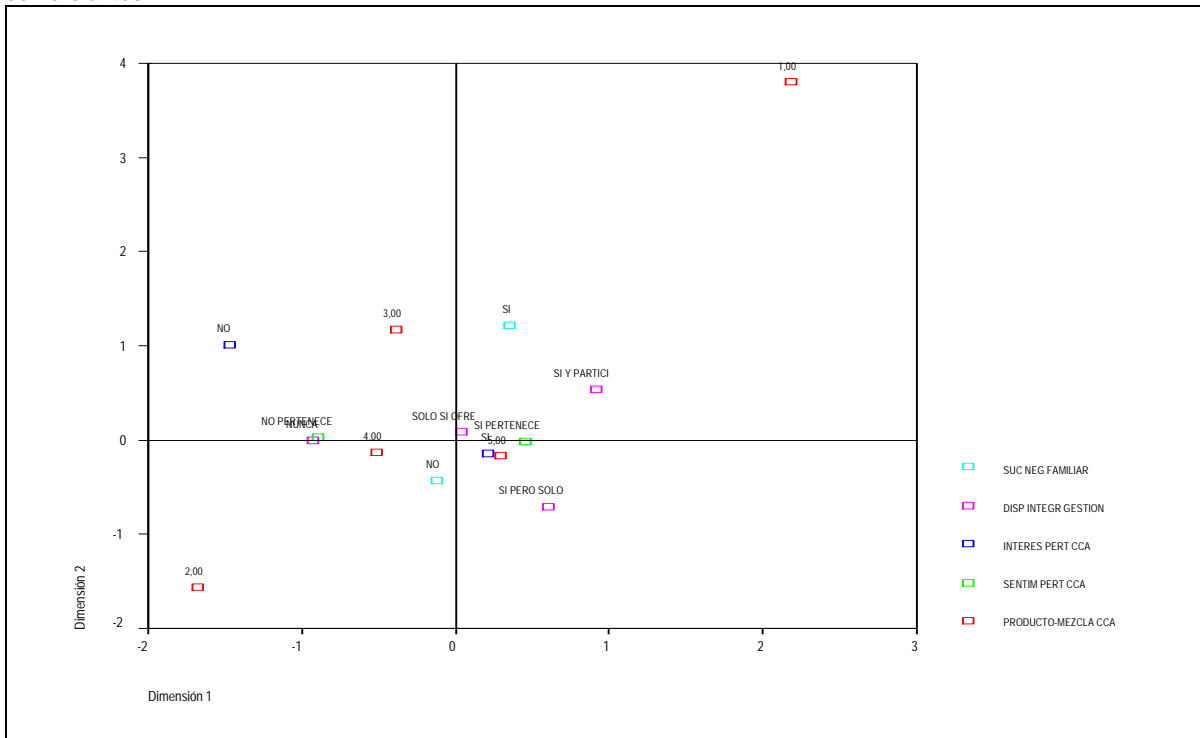
NOTA: (a) 4 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,57.  
(b) 2 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,53.

Como puede apreciarse en los contrastes chi-cuadrado, los niveles de significación para las variables disposición a integrarse en la gestión, interés de pertenecer a un CCA,

sentimiento de pertenencia y sucesión en el negocio de un familiar son, respectivamente, del 0,448, 0,430, 0,397 y 0,184, superiores en todos los casos al nivel aceptable de 0,05; por tanto, no se rechaza la ausencia de relación entre el factor de éxito y las características mencionadas.

En esta línea de análisis, cabe interpretar los resultados obtenidos en el carácter genérico con el que la literatura sobre centros urbanos propone este factor, vinculado a la necesidad de un producto amplio y diverso como recurso estratégico para el éxito de cualquier CCA, e igualmente percibido por comerciantes distintos –como puede apreciarse de acuerdo con diversos autores (A.T.C.M., 2000; Thomas y Bromley, 2002 y 2003; Hogg et al, 2003 y 2004) y como se ha argumentado a lo largo del capítulo III de esta tesis doctoral<sup>57</sup>–.

**Gráfico 5.9. Importancia del Producto y mezcla comercial a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**



Las conclusiones que se desprenden de los resultados anteriores se observan así mismo al investigar las características idiosincrásicas de los comerciantes a través del análisis factorial de correspondencias múltiples, como se observa en el gráfico 5.9. Así, es

<sup>57</sup> El mantenimiento y desarrollo de una amplia provisión minorista, y la gestión eficiente de la mezcla comercial en la que se actualicen constantemente los establecimientos que más satisfacen a los consumidores, constituyen elementos clave en la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos, como manifiestan de forma unánime –y bajo distintos contextos y circunstancias- autores como Bromley y Thomas (1995), Oppewal y Timmermans (1997), Collis et al (2000), Thomas y Bromley (2002) o Guy y Duckett (2003), entre otros. Por tanto, los resultados de esta investigación se muestran coincidentes con estos argumentos expuestos.

posible apreciar que en los cuadrantes de la derecha se concentran modalidades de respuesta altas y también bajas a esta dimensión como factor clave de éxito (valores 1,00 y 5,00 cercanos entre sí); resultados similares se obtienen del examen del cuadrante inferior izquierdo del mismo gráfico (entre los valores 2,00 y 4,00): la proximidad entre puntuaciones distintas se interpreta en términos de semejanza entre los grupos de individuos que las presentan, respecto de las variables idiosincrásicas del análisis –en línea con lo evidenciado por Brown (1989a y b, 1992a y b)-.

**Importancia del Ocio y los servicios complementarios a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

De la misma forma que se acaba de comentar en el apartado correspondiente a la dimensión anterior, y con el fin de evaluar empíricamente el carácter genérico y esencial del ocio como recurso de éxito –según se reconoce por los minoristas investigados y se desprende de la revisión de la literatura efectuada-, en la tabla 5.86 que se presenta a continuación se muestran los resultados del análisis realizado entre este factor y las variables idiosincrásicas de los comerciantes.

Tabla 5.86. Importancia del Ocio y los servicios complementarios según las características idiosincrásicas de los comerciantes (frecuencias en porcentaje).

		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Disposición a integrarse en gestión CCA:</b>	Sí, activa	4,9	22,0	31,7	22,0	19,5	100,0
	Sólo cuota	2,0	20,4	32,7	28,6	16,3	100,0
	Sólo si ventajas	12,3	19,9	33,6	21,9	12,3	100,0
	Nunca	3,8	33,3	24,4	20,5	17,9	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 16,491		g. l. 12		Signif. 0,170	
		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Interés de pertenecer a CCA:</b>	Sí	8,0	23,4	31,8	21,5	15,3	100,0
	No	5,0	25,0	25,0	30,0	15,0	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 2,083		g. l. 4		Signif. 0,720	
		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
<b>Sentimiento pertenecer CCA:</b>	Sí	9,1	25,8	27,3	21,1	16,7	100,0
	No	4,8	19,0	38,1	25,7	12,4	100,0
<b>Prueba de chi-cuadrado:</b>		Valor 7,273		g. l. 4		Signif. 0,122	

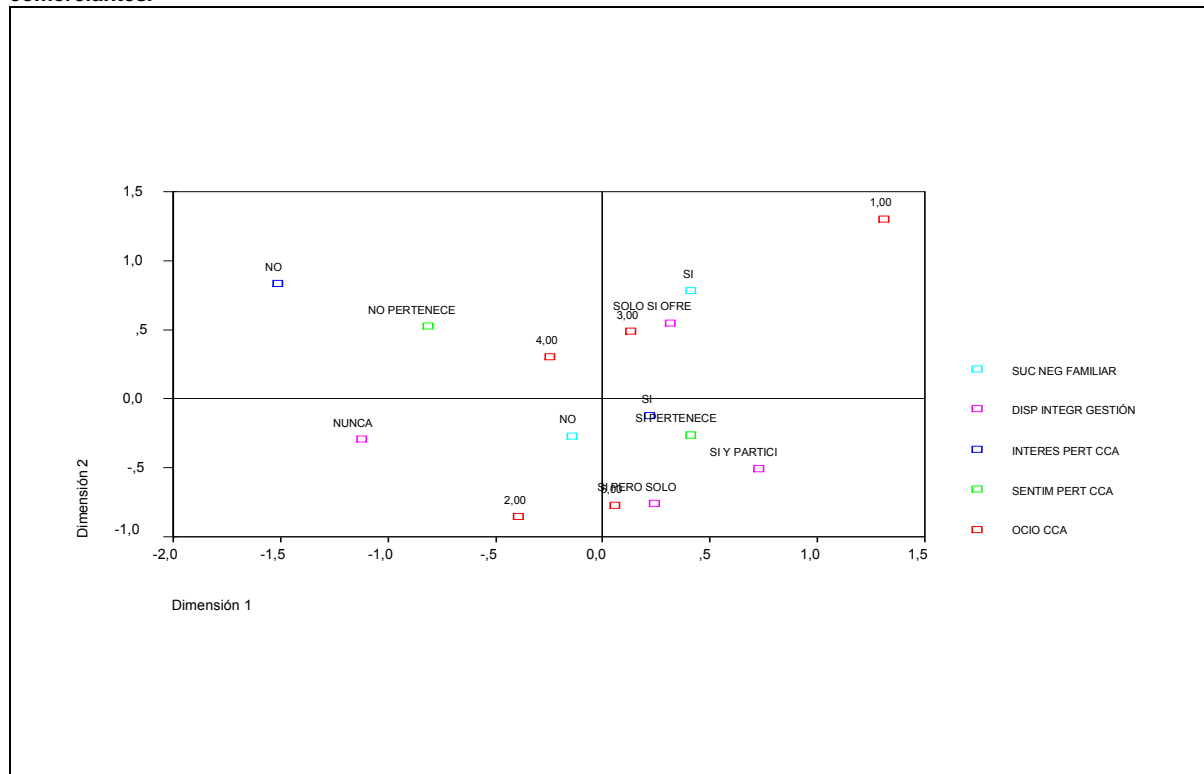


		OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					TOTAL
		Muy poco importante	Poco importante	Importancia media	Bastante importante	Muy importante	
Sucesión negocio familiar:	Sí	11,1	14,8	35,8	24,7	13,6	100,0
	No	6,4	26,6	29,2	21,9	15,9	100,0
Prueba de chi-cuadrado:		Valor 6,534		g. l. 4		Signif. 0,163	

Como puede apreciarse, los contrastes chi-cuadrado presentan unos niveles de significación de 0,170 para la disposición para integrarse en la gestión de un CCA, de 0,720 para el interés de pertenecer a esta organización, de 0,122 para el sentimiento de pertenencia a la zona y de 0,163 para la sucesión en el negocio de un familiar; por lo que no se rechaza la independencia entre las variables analizadas. Por tanto, cabe interpretar estos resultados, en el marco de la literatura expuesta en esta tesis, en tanto que la dimensión latente *Ocio y servicios complementarios* constituye un factor clave de éxito para cualquier zona comercial –por su capacidad de diferenciación frente a otras- y especialmente en los centros urbanos, donde el carácter simbólico y de interacción social de la compra adquiere una gran importancia (Brown, 1992b; Warnaby y Davies, 1997; Léo y Philippe, 2003; Rodríguez Díaz, 2004). Así, los cambios y nuevos contextos socioeconómicos y culturales del comprador actual subrayan la presencia general de este componente como recurso esencial de éxito para una zona urbana (Rodríguez Díaz, 2004; Whyatt, 2004; Weltevreden et al, 2005; Coca.Stefaniak et al, 2005a). En este sentido, las investigaciones realizadas en el ámbito de los centros urbanos desde el punto de vista de los consumidores concluyen resaltando el carácter holístico de la experiencia de compra de éstos, que responde a diversas funciones y a una amplia variedad de propósitos, interacciones y actividades sociales<sup>58</sup> (Alzubaidi et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Whyatt, 2004). Así, este “amplio conjunto de beneficios” que ofrece el producto urbano recoge la necesidad del cliente de satisfacer sus compras disfrutando de servicios adicionales –incluso de aquellos con “sentido de comunidad”-, creándose al mismo tiempo una atmósfera que sólo esta dimensión puede ofrecer (Schiller, 1994; Alonso, 1997 y 1999; Alzubaidi et al, 1997; Warnaby y Davies, 1997; Whyatt, 2004; Runyan y Huddleston, 2006), y que como tal es entendida asimismo por los comerciantes.

<sup>58</sup> Es terreno común en la literatura de marketing considerar la percepción del valor que tiene el consumidor como la evaluación que éste realiza de los beneficios obtenidos, y los sacrificios efectuados para conseguirlos (Ravald and Grönroos, 1996; cit. en Whyatt, 2004); éstos últimos incluyen el coste del tiempo, del transporte y del riesgo asociado a la compra, o de no obtener los resultados deseados. Por tanto, en este contexto el *valor percibido* es la utilidad obtenida de visitar un centro urbano y puede incluir las compras realizadas, la interacción social que tiene lugar durante el intercambio, el uso y disfrute del entorno de compras y los servicios complementarios y facilitadores de las compras, junto con los establecimientos de ocio: cines, teatros, etc. (Ravald and Grönroos, 1996; cit. en Whyatt, 2004; Whyatt, 2004).

**Gráfico 5.10. Importancia del Ocio y los servicios complementarios a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**



Por otra parte, el análisis de correspondencias efectuado entre las características idiosincrásicas de los comerciantes y la importancia de este factor clave de éxito se recoge en el gráfico 5.10. Como se puede apreciar, la proximidad entre las valoraciones altas y bajas en los dos cuadrantes inferiores (niveles 2,00 y 5,00 de la escala de percepciones), pero al mismo tiempo en los dos superiores (puntuaciones 3,00 y 4,00), sugiere que elementos ambientales relacionados con los establecimientos, así como recursos y capacidades propias de los minoristas (como sus características personales y demográficas) son de gran entidad en la valoración de este recurso del CCA como elemento de diferenciación y de éxito de su zona comercial, en línea con lo sugerido por investigaciones previas (Warnaby y Davies, 1997; Léo y Philippe, 2003; Whyatt, 2004) y como ha podido comprobarse tras los resultados obtenidos en los dos apartados anteriores.

En definitiva, el análisis realizado revela la asociación existente entre ciertos componentes de la estrategia de éxito de los centros comerciales abiertos y características idiosincrásicas de los comerciantes. Así, junto a los elementos ambientales y los recursos y capacidades personales que caracterizan a los minoristas, su vinculación e interés en pertenecer a su comunidad local y organización zonal, sus motivaciones y disposición a integrarse en la gestión de un CCA y las circunstancias que mediatizan la sucesión familiar de su negocio, constituyen elementos que justifican distintos niveles de percepción de los

factores de éxito en un CCA. En particular, y respecto de las capacidades de *Gestión de un CCA*, la disposición del detallista a integrarse en la gerencia de esta estructura organizativa se interpreta como una variable relevante en la importancia de este recurso como factor de éxito.

Por lo que se refiere a las *Actividades y capacidades de marketing* de un CCA, el análisis empírico realizado en esta investigación revela que la importancia de esta dimensión se asocia a variables como la disposición del minorista a integrarse en la gestión de la organización, el interés de pertenecer a la misma y la sucesión en el negocio de un familiar; mientras que el *Producto y mezcla comercial* y el *Ocio y los servicios complementarios* son reconocidos por los comerciantes por su carácter genérico, como recurso esencial en el éxito de un CCA. En el cuadro 5.3 que se presenta a continuación se resumen los resultados obtenidos, lo que evidencia empíricamente la última de las hipótesis en el marco de la propuesta conceptual que se presenta en esta tesis.

**Cuadro 5.3. Resumen de los resultados del análisis entre factores de éxito de los CCA y características idiosincrásicas de los comerciantes.**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS</b>
<b><i>Gestión del CCA</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad están relacionadas con características idiosincrásicas de los comerciantes: son mayores en aquellos más dispuestos a integrarse y a participar activamente en la gestión de un CCA.
<b><i>Actividades y capacidades de marketing</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad están relacionadas con características idiosincrásicas de los comerciantes: son mayores en quienes están dispuestos a integrarse y a participar activamente en la gestión de un CCA, en los que no tienen prevista la sucesión en el negocio de un familiar y en los más interesados en pertenecer a un CCA.
<b><i>Producto y mezcla comercial</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad son similares para todos los comerciantes, cualesquiera que sean sus características idiosincrásicas.
<b><i>Ocio y servicios complementarios</i></b>	La importancia de este factor y la valoración de su efectividad son similares para todos los comerciantes, cualesquiera que sean sus características idiosincrásicas.

## **Capítulo VI. Conclusiones.**

El capítulo que se desarrolla en estas páginas se plantea como la síntesis final de esta tesis doctoral. Para ello, se divide su contenido en tres apartados, tal y como se expone a continuación.

Así, en el primero de los apartados se efectúa una síntesis del contenido y se recogen las principales conclusiones que se deducen del análisis de los capítulos anteriores, a partir de las argumentaciones teóricas y de los resultados empíricos obtenidos. A continuación, en el segundo se describen las implicaciones fundamentales para la gestión. El tercero de ellos –y con el que se cierra este capítulo- reúne las limitaciones y futuras líneas de investigación que arrancan de la lectura de esta tesis.

### **6.1. Síntesis del contenido y principales conclusiones.**

Como ya se mencionó en el inicio de esta tesis doctoral, esta investigación se centra en el estudio del **fenómeno de los CCA** como respuesta de los comerciantes tradicionales de las áreas urbanas, ante el desarrollo de fórmulas comerciales ubicadas en la periferia de

las ciudades. Por tanto, su fin último consiste en aportar instrumentos de análisis y soluciones teóricas, metodológicas y empíricas válidas para la gestión de los CCA.

La consecución de este fin último se ha realizado en este trabajo a través de cinco objetivos específicos, tal y como se ha expuesto en el capítulo I de esta tesis doctoral. En este sentido, la pregunta básica que ha motivado la investigación es la siguiente: *¿Cuáles han de ser los factores clave de éxito de un centro comercial abierto?*

Con el fin de responder a esta pregunta y a los objetivos planteados en esta tesis, la investigación se inició estableciendo los fundamentos teóricos relacionados con el contexto general de análisis del fenómeno de los CCA, y haciendo referencia a su delimitación conceptual y tipológica. A continuación, se identificaron teóricamente los factores clave que ponen de manifiesto la estrategia de éxito o de regeneración y revitalización de los centros urbanos –esto es, la vitalidad y viabilidad de estas zonas-. El marco analítico continuó con la sistematización de las características de los establecimientos y de los comerciantes, y con la exposición de una propuesta conceptual acerca de la relación entre éstas y las dimensiones de éxito de los CCA. Pues bien, a la luz de los resultados obtenidos en la investigación empírica, se vuelven de nuevo a contemplar los conceptos teóricos a los que hace referencia este análisis, para extraer conclusiones respecto de aquellos componentes y su asociación con las variables mencionadas.

Así, sobre la base del planteamiento expuesto, en este apartado del capítulo se establecen los siguientes grupos de conclusiones: 1) relacionadas con el contexto y marco general de la investigación; 2) respecto de la identificación a priori de los factores de éxito de los CCA; 3) relativas al procedimiento de identificación empírica de estas dimensiones; 4) en relación con las características de los establecimientos y de los comerciantes; y 5) referidas al análisis de la relación conceptual propuesta.

### ***Conclusiones relacionadas con el contexto y marco general de la investigación.***

A lo largo del capítulo II de esta tesis se han descrito los factores determinantes y las principales repercusiones de la tendencia del comercio hacia la agrupación en centros de compra. Al mismo tiempo, se ha realizado una aproximación al concepto y a la clasificación de las aglomeraciones comerciales, abiertas y cerradas. Como resultado de este análisis, las principales conclusiones obtenidas pueden sintetizarse en las siguientes:

- El **ámbito de la distribución comercial** se ha visto sometido a innumerables cambios, que responden a un conjunto de factores de distinto tipo procedentes, tanto del entorno genérico (demográficos y derivados del comportamiento de los consumidores, tecnológicos, económicos, sociales...), como de la propia dinámica del sector (aparición de nuevos formatos, descentralización de actividades, etc) y de la actuación de las instituciones (normativa residencial, referida a la localización de los equipamientos comerciales, etc). La actividad minorista ubicada en las tramas urbanas ha experimentado profundas transformaciones en línea con las modificaciones que se han producido en el contexto de las propias ciudades.
- En la actualidad, un rasgo relevante en el ámbito de la localización física de las actividades de distribución comercial lo constituye la **tendencia del comercio a agruparse espacialmente**. Las sinergias derivadas de la proximidad de múltiples tiendas, el entorno legal que restringe las posibles localizaciones, la disponibilidad limitadas de ubicaciones atractivas... tienden a fomentar el agrupamiento del comercio en centros relativamente compactos, estimulado por el comportamiento de compra de los consumidores, las propias estrategias empresariales y las actuaciones institucionales y de las Administraciones Públicas que participan en el sector del comercio minorista.
- A su vez, estas transformaciones y tendencias a la agrupación del comercio tienen **repercusiones en el ámbito de las ciudades** tanto positivas como negativas, y en términos económicos (disminución del peso del comercio tradicional, cambios en el equipamiento comercial existente, aumento de las opciones de compra y de elección de los consumidores...), sociales (efectos sobre la vitalidad social y cultural de la ciudad, interacción social y dimensión lúdica del acto de compra, *outshopping*, estrategias de rehabilitación urbana, etc) y urbanísticos y medioambientales (actuaciones sobre el entorno urbano e industrial, el tráfico rodado y la circulación vial...).
- El carácter dinámico de la distribución comercial y su impacto sobre el medio urbano ha sido interpretado conceptualmente a la luz de diversas **teorías evolutivas** (del *entorno*, *cíclicas* y del *poder y el conflicto*), parciales en esencia pero que, *combinadas*, constituyen instrumentos útiles para entender el deterioro del pequeño comercio tradicional y describir el proceso de cambio institucional que opera en el ámbito de las ciudades.

- Las soluciones apuntadas por la literatura especializada para enfrentar el problema de deterioro del comercio tradicional urbano giran en torno al **desarrollo de acciones conjuntas** por parte de los pequeños comerciantes, junto con aquellas **estrategias individuales** tendentes a mejorar la imagen y las limitaciones estructurales de sus negocios. En este contexto, el **asociacionismo zonal** se revela como una de las respuestas estratégicas propuestas habitualmente para responder a la situación de competencia en el mercado.
- En este sentido, los **CCA** surgen como una de las opciones que pueden adoptar los pequeños comerciantes urbanos e independientes bajo la fórmula del asociacionismo espacial, por las ventajas que ofrece en términos de reducción del coste de los servicios comunes ofrecidos al consumidor, acciones comerciales más eficaces, imagen unificada, capacidad de atraer clientes, etc.
- De la revisión de la literatura efectuada en esta tesis sobre la **definición del CCA** se desprende una cierta **ambigüedad conceptual y etimológica**, en línea con la existente acerca de los conceptos de área y centro comercial, con los que se encuentra relacionado. De este modo, su naturaleza ambigua se justifica por diversas razones: porque el término de área se ha asociado normalmente al de centro; porque éste último se ha referido de forma habitual a dos realidades distintas, sean o no planificadas con carácter previo; por el énfasis de los investigadores en explicar la aparición y desarrollo de nuevas formas comerciales; y por la dificultad de interpretar este concepto como un formato unitario, dado su origen natural, espontáneo y poco formalizado.
- La ambigüedad terminológica referida al **CCA** se manifiesta así mismo en la diversidad de interpretaciones y acepciones sobre el concepto, y puede sintetizarse en dos grandes **enfoques**: *tradicional* –esencialmente descriptivo y derivado de la tradición geográfica que impregna los estudios sobre distribución comercial- y *de marketing* –que entronca con esta misma escuela y tiene su máxima expresión en el desarrollo actual del marketing de servicios y de ciudades-.
- La **clasificación de las formas y de los centros comerciales** ha sido un tema recurrente en la literatura sobre distribución, que se ha tratado por los investigadores desde diferentes perspectivas y criterios, adaptándose en muchas ocasiones a sus propias realidades concretas. De la revisión de estas clasificaciones surgen, básicamente, cinco aproximaciones fundamentales que, en síntesis, se refieren a: 1)

la morfología del centro (o forma espacial de la agrupación minorista); 2) la composición funcional de los diferentes tipos de negocios que integran la promoción; 3) la composición del mercado al que sirven; 4) los modelos de propiedad que diferencian los centros, sean o no planificados; y 5) la localización de la aglomeración en la trama urbana.

- El contexto competitivo que caracteriza los mercados minoristas aconseja adoptar una perspectiva estratégica para la gestión de las organizaciones, que facilite a las aglomeraciones tradicionales de las ciudades competir con garantías de éxito frente a otros formatos comerciales. Desde esta perspectiva, y a partir del instrumento de análisis *producto-mercado* y las aproximaciones clasificatorias anteriores, es posible interpretar diferentes tipos de **orientaciones estratégicas de CCA**, sobre la base de los siguientes criterios: 1) *función servida* –o necesidad de compra que satisfacen los productos-; 2) *características de los compradores* –o nivel de servicios esperado de acuerdo con aspectos demográficos, estilos de vida y personalidad...-; y 3) *tecnología de venta* –entendida en este ámbito como localización del centro en la trama urbana, y que se manifiesta a través de distintas combinaciones de factores productivos: *tierra, trabajo y capital*-.

### **Conclusiones relativas a la identificación a priori de los factores de éxito de los CCA.**

En el capítulo III de esta tesis doctoral se han expuesto los fundamentos teóricos que hacen posible el identificar los factores de éxito de los CCA, y que revelan la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos. De este modo, se ha recurrido a los principios de las teorías de localización del comercio minorista, de patronazgo del consumidor y de recursos y capacidades, como marco de análisis sobre el que interpretar la ventaja competitiva de un centro comercial abierto. Así, sobre la base de estas aportaciones se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Las principales **aportaciones teóricas al análisis de la localización** se asientan sobre cuatro pilares que ofrecen explicaciones de la estructura comercial detallista con base en supuestos sobre las características del mercado y el comportamiento de los consumidores y de los minoristas: la *teoría del valor de la renta de la tierra*, el *principio de mínima diferenciación*, la *teoría del lugar central* y la de la *interacción espacial*, y constituyen el fundamento sobre el que se asienta la estrategia de éxito de las organizaciones en este ámbito.



- Sobre la base de las teorías de patronazgo y atracción del consumidor, son diversas las investigaciones existentes en la literatura acerca de la **imagen** y las estrategias de marketing y de posicionamiento de las diferentes formas minoristas como elementos importantes en la elección de los compradores de su centro de compras. En el contexto de los CCA, la imagen puede interpretarse como un constructo en el que se proyecta la **estrategia de marketing y posicionamiento** del comerciante y que es percibida por el cliente, participando de su proceso de selección de establecimiento.
- Tradicionalmente, la literatura académica considera que los centros de compra se interpretan por el consumidor adoptando un **enfoque multidimensional**; esto es, como componentes de la imagen percibida sobre la que éste decide. Así, mientras que las alternativas de compra están determinadas por las características y acciones de marketing de los comerciantes, es la percepción de éstas por el comprador lo que permite entender su comportamiento –y que puede modificarse a través de las actuaciones de marketing del minorista, mejorando su imagen relativa-.
- En conjunto, los **principios básicos** que guían la gestión estratégica de las empresas minoristas –y, por ende, de los CCA- se extraen tanto de la literatura de marketing en general como de la de estrategia empresarial. Así, desde el punto de vista de la primera, las teorías de localización y de patronazgo se orientan hacia el análisis de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta una compañía en su entorno competitivo. Desde el punto de vista de la segunda, la teoría de los recursos y las capacidades se centra en el análisis interno de las características distintivas de los comerciantes, que se asocian al marco conceptual, formulación e implementación de las estrategias de marketing de las organizaciones.
- Las **aportaciones procedentes de las teorías** de localización del comercio detallista y de patronazgo del consumidor, y la de los recursos y capacidades constituyen los pilares fundamentales sobre los que descansa la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos. Estas dos perspectivas teóricas pueden considerarse complementarias, ya que ambas explican las fuentes de ventajas competitivas de las organizaciones minoristas. Así, mientras que las teorías de localización y patronazgo plantean que tales fuentes se encuentran en la estructura espacial y en las características de los mercados en los que operan las empresas, de la de los recursos y las capacidades se desprende que el origen de la ventaja

competitiva reside en una dotación superior de éstos, cuya gestión eficiente resulta necesaria para conseguir una posición competitiva y un desempeño superior.

- Directamente del marco conceptual presentado en esta tesis se desprende que la consecución de una ventaja competitiva, como fundamento para mejorar la **vitalidad y viabilidad de los centros urbanos**, se sustenta en ofrecer valor y una imagen que resulte atractiva para su mercado objetivo, a través de la estrategia de regeneración y revitalización de los CCA como contexto teórico de referencia.
- A pesar de que existe un alto grado de acuerdo entre los investigadores acerca de que la estrategia requerida para la revitalización de los CCA se sustenta en el **Marco de las Cuatro Aes** (*Accesibilidad, Atracciones, Amenidades y Acción*), hay una menor evidencia en la literatura sobre los elementos específicos de la misma que la hacen operativa. En este contexto, puede considerarse que el concepto de estrategia traduce creencias y opiniones de los minoristas sobre lo que ha de hacerse para lograr el éxito, por lo que la utilización de las percepciones de los comerciantes permite conocer el enfoque interno de éstos acerca del porqué del éxito de los CCA –esto es, dónde residen sus puntos fuertes y débiles-.
- A lo largo del capítulo III se ha argumentado que la perspectiva integradora que proporciona la teoría de los recursos y de las capacidades aplicada al ámbito de los CCA permite interpretar que hay algunos elementos que son más relevantes que otros en el éxito de los centros urbanos; en definitiva, se trata de **factores clave** porque constituyen las fuentes de su ventaja competitiva, e intervienen en la construcción de una estrategia diferenciada respecto de los diferentes públicos objetivo a los que se dirige.

### ***Conclusiones relacionadas con el procedimiento de identificación empírica de los factores de éxito.***

Tras la descripción de las bases teóricas referidas a la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos, que estructuran las hipótesis y los objetivos de la investigación empírica que se ofrecen en el capítulo IV de esta tesis, en el V se presentan los resultados del trabajo de campo realizado, cuyas principales conclusiones pueden sintetizarse en las siguientes:

- El análisis empírico efectuado a lo largo de esta tesis doctoral pone de manifiesto que el **Marco de las Cuatro Aes**, basado en las áreas de *Accesibilidad*, *Atracciones*, *Amenidades* y *Acción*, constituye el esquema teórico de referencia para caracterizar la estrategia de éxito o de regeneración y revitalización de los centros urbanos.
- El análisis de la escala propuesta para medir las percepciones de los comerciantes muestra que la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos se configura, desde el punto de vista empírico, sobre la evaluación de **dos áreas de referencia**: una de carácter técnico, relacionada con el soporte físico y el personal de contacto del entorno en el que se producen los intercambios (**Atracciones**); y otra de contenido funcional, relativa a las capacidades internas de gestión y marketing en la zona (**Acción**).
- Por lo que se refiere a la importancia de la **Accesibilidad** como área de actuación en un centro urbano, los resultados empíricos obtenidos en esta investigación señalan que el papel de la distancia y de la facilidad de acceso crece con el alejamiento. Así, dada la proximidad de los cuatro CCA investigados, este hecho revela que la competencia entre zonas relativamente próximas entre sí y respecto de la demanda se ejerce sobre otras variables relativas a la percepción de la estrategia de éxito que tiene el minorista. Así mismo, y en cuanto a las **Amenidades** de un CCA, se concluye que esta percepción está relacionada con la dimensión promocional y de marketing que mantienen de manera particular los propios comerciantes.
- El procedimiento descrito en esta tesis para la identificación de la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos revela que ésta se evidencia empíricamente a través de **distintas variables o medidas específicas** relativas al marco teórico de análisis, y así mismo a los diferentes factores clave de éxito a través de los cuales aquel constructo se manifiesta.
- En línea con lo que revela la parte teórica de esta tesis, el constructo investigado se evidencia de forma empírica como de **naturaleza multidimensional**, a través de cuatro factores: *Gestión del CCA*, *Actividades y capacidades de Marketing*, *Producto y mezcla comercial* y *Ocio y Actividades complementarias*. Los resultados obtenidos revelan que la dimensión referida a las capacidades de *Gestión del CCA* se sustentan básicamente en atributos relativos a la eficiencia en la gerencia (como la “colaboración entre gerente y comerciantes”, la “gestión de locales vacantes” y la “existencia de suficiente autonomía financiera”), aunque también son relevantes los

aspectos relacionados con la “profesionalización” y “dedicación exclusiva de la gerencia”, junto con la existencia de “relaciones con organismos diversos”. Por lo que se refiere a la componente *Actividades y capacidades de marketing*, constituyen un aspecto clave el interés del minorista en la “satisfacción del consumidor” y el realizar “campañas publicitarias” y de “promoción y comunicación”. En cuanto al *Ocio* como elemento de diferenciación, son variables relevantes la “presencia en la zona de bares y restaurantes” y, en menor medida, de “establecimientos de ocio” como complemento al producto comercial; junto con “negocios complementarios de diverso tipo”. Por lo que respecta al *Producto y mezcla comercial* como factor de atracción, resaltan la “variedad”, la “cantidad de tiendas” y la existencia de “surtidos de calidad” en ellas.

- El procedimiento metodológico utilizado en esta investigación para medir la estrategia de éxito muestra que es posible definir una **escala de medición** de percepciones de los comerciantes que sirva para analizar conjuntamente los principales aspectos que éstos evalúan con respecto a este constructo, y que se constata **fiable** y **válida**. Así, se observa que ciertos atributos son más centrales y tienen una importancia esencial en el éxito de un CCA, mientras que otros adquieren un carácter más periférico, lo que revela la importancia de depurar la escala con el fin de apreciar los elementos más relevantes que manifiestan los minoristas.
- De esta manera, en esta tesis se concluye que es posible **identificar, describir** y **categorizar** los elementos que intervienen en la percepción de la estrategia de éxito de un CCA. En este sentido, la escala propuesta responde no sólo a **qué se evalúa** (*Atracciones y Acción*), sino también al **cómo** y **de qué se compone** la evaluación (*Gestión del CCA, Actividades y capacidades de Marketing, Producto y mezcla comercial y Ocio y Actividades complementarias del CCA*); y **dónde** se puede **actuar** para mejorar la experiencia de compra y los servicios que se proporcionan al consumidor.
- En consecuencia, la desagregación de elementos que se muestra en estas páginas es consistente con el marco teórico dominante en este ámbito, y revela que es posible apreciar mejor cómo entienden los comerciantes el posicionamiento ideal de éxito de la zona en su conjunto (e incluso en relación con otras áreas y centros comerciales planificados). En este sentido, la **identificación de los atributos** evidencia que ciertos aspectos participan poco sobre la percepción de la estrategia de éxito, mientras que otros juegan sobre ésta un papel central, y pueden

interpretarse a partir de los siguientes grupos de elementos, cuya definición se aprecia en la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Elementos y factores clave de éxito de los centros comerciales abiertos: definición e ítems de medición.

Elementos periféricos		Elementos centrales		
ELEMENTOS SECUNDARIOS	ELEMENTOS ADICIONALES	ELEMENTOS BÁSICOS	ELEMENTOS CAPITALES	FACTORES CLAVE DE ÉXITO
Débil importancia sobre la percepción del éxito: se valoran negativamente cuando están ausentes.	Actúan fuertemente si están presentes, pero poco si están ausentes: se valoran por su presencia más que por su ausencia.	Percibidos negativamente cuando están ausentes, pero no proporcionan niveles elevados en la percepción cuando están presentes: condiciones necesarias pero no suficientes para el éxito.	Actúan a la vez como elementos básicos (un punto débil en estos atributos degrada fuertemente la percepción) y claves (una positiva apreciación contribuye a formar una opinión global positiva).	Revisten una importancia significativa sobre la percepción de éxito; algunos están muy ligados a ella ( <i>factores clave de primer rango</i> ) mientras que otros lo están menos ( <i>de segundo rango</i> ).
Edificios. Promoción de ventas. Mobiliario. Señalización.	Supermercado. Com. complementario. Com. similares. Pasadillos. Vigilancia.	Aparcamientos. Transporte público. Marcas-franquicias. Servicios comunes.	Ubicación céntrica. Peatonalización.	<b>GESTIÓN CCA:</b> Profesionalización. Dedic. exclusiva. Relaciones públicas. Col. gerente-comtes. Gestión de locales. Autonomía finan.  <b>A.-C. MARKETING:</b> Satisf. consumidor. Camp. publicitarias. Camp. prom-comun.  <b>OCIO-S. COMPL:</b> Ocio. Bares y restaurantes. Inmobiliarias...  <b>PROD. COMERCIAL:</b> Variedad comercios. Cantidad comercios. Surtidos de calidad.

### Conclusiones relativas a las características de los establecimientos y de los comerciantes.

A través del marco teórico descrito en el capítulo III de esta tesis se ha argumentado acerca de la relevancia de aspectos de la estructura espacial y las características de los mercados en los que operan las empresas, así como de los recursos y capacidades superiores de una firma, en la estrategia de marketing de una organización minorista. Sobre la base de este planteamiento es posible concluir lo siguiente:

- El marco procedente de las teorías de localización y patronazgo, que constituye el fundamento de las investigaciones sobre la elección de establecimiento y la atracción de los centros comerciales sobre los consumidores, se centra en la **utilidad** global

que proporciona cada una de las alternativas de compra –y no tan sólo la ubicación o el tamaño – como el factor que atrae al comprador hacia el centro de compras.

- Sobre la base de estos antecedentes teóricos, estudios o investigaciones posteriores sostienen que sus aportaciones han de entenderse en función del **tipo de compra** que se está realizando (esto es, la actividad que ejerce el establecimiento), en tanto que ni el tamaño ni la distancia o localización van a intervenir de la misma forma cualquiera que sea la orientación hacia la compra que se considere.
- La imagen que perciben los consumidores de los centros de compra es un constructo donde intervienen no sólo las **características** de los establecimientos, sino también las **de los comerciantes** o proveedores de los servicios comerciales; así, estos transmiten una “*personalidad*” a través de la cual los compradores, visitantes, turistas... de la zona los recuerdan o relacionan.

Con el fin de evaluar estas proposiciones teóricas, se ha realizado un trabajo empírico en el municipio de Getafe y en el contexto de cuatro centros comerciales abiertos, cuyas especiales características garantizan la existencia de unas condiciones requeridas en las que se realiza la investigación, aislando la influencia de variables externas. Así, la proximidad geográfica en una localidad entre los cuatro CCA y en un marco de interacción competitiva junto con otros centros de compra (incluso planificados), unos mismos aspectos del entorno general que afectan a todos los establecimientos (estructura impositiva, regulaciones administrativas, etc), una gran homogeneidad de la demanda y, en especial, unos consumidores que son potencialmente los mismos para los cuatro centros, convierte a esta ciudad en un marco adecuado para conocer los elementos mínimos y comunes acerca de lo que han de ser atributos específicos de regeneración de las zonas urbanas. Sobre los resultados del análisis empírico expuesto en el capítulo V se pueden establecer una serie de conclusiones descriptivas del ámbito investigado:

- Los **establecimientos** estudiados se caracterizan por su reducida dimensión (con uno o dos empleados y, aproximadamente, 60 m<sup>2</sup> de superficie de venta), con una elevada antigüedad media de los negocios (casi 20 años y, de ellos, gran parte en el local actual), con escasa disposición global a la inversión y que se encuentran tanto en régimen de alquiler como de propiedad. Además, el análisis de los datos revela que las inversiones, cuando se realizan, se efectúan de forma preferente sobre aspectos visibles de los comercios.

- El análisis de los datos de la investigación permite construir un perfil global de **comerciante** de los CCA: se trata de un hombre de 45 años de edad, con formación básica (en gran medida, con estudios básicos o sin ellos), con 18 años de experiencia en la actividad y casi desde el principio regentando su local; autónomo, no asociado, que no posee ni regenta otro comercio y que, aunque se siente partícipe de un CCA y está interesado en pertenecer a él, sólo lo haría si estuviera convencido de sus ventajas. Además, en la mayoría de los casos no tiene prevista la sucesión en el negocio de un familiar. Como resultados más relevantes, destacan la concentración de los minoristas en los tramos centrales de edad entre los 35 y los 50 años, con un peso relativo mayor de los detallistas de edad avanzada; respecto del nivel de formación, se pone de manifiesto una distribución casi dicotómica, coexistiendo aquellos encuestados de elevado con otros de bajo nivel de estudios.
- El análisis empírico realizado en esta tesis permite ofrecer una **aproximación al comprador del CCA** a través de los comerciantes analizados; así, estos manifiestan que el perfil típico de su clientela es una mujer de edad intermedia, preocupada por el precio y la calidad, que acude a comprar normalmente sola (aunque a veces también en familia) y que suele ser muy fiel al establecimiento. En cuanto a los hábitos de compra de los consumidores, los encuestados revelan que sus clientes proceden de su misma calle o barrio, con un predominio de la accesibilidad peatonal frente a otras formas alternativas, y una preferencia por hacer las compras los últimos días de la semana y las últimas horas de la mañana y de la tarde.
- La revisión de la literatura efectuada en el capítulo II de esta tesis puso de manifiesto la amenaza del **entorno** de competencia sobre la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos. El análisis de los datos de esta investigación, acerca de la percepción de los entrevistados de su entorno competitivo, permite establecer conclusiones sobre ciertas fuerzas como la rivalidad, apertura de centros comerciales alternativos y evolución de los hábitos de compra del consumidor. Así, en cuanto a la intensidad competitiva, los detallistas de los CCA reconocen la dificultad de su zona para competir con otros centros de compra alternativos –en línea con lo que se afirma en el marco teórico-. Por lo que se refiere a la apertura de grandes superficies competidoras, la mayoría de los minoristas manifiesta que este fenómeno va a seguir produciéndose –lo que evidencia así mismo lo sugerido por la literatura académica-. Respecto de la evolución de los hábitos de compra de los clientes, las respuestas de los encuestados revelan –de acuerdo con lo señalado en el capítulo segundo de esta tesis-, que los compradores tienden, en general, a la compra en grandes superficies

y centros planificados; sin embargo, las percepciones de los comerciantes son algo más optimistas respecto de la compra en las zonas céntricas de las ciudades.

### **Conclusiones relacionadas con el análisis de la relación conceptual propuesta.**

Tras la descripción, en los capítulos III y IV, de las bases conceptuales acerca de la relación existente entre factores de éxito y características de los establecimientos y comerciantes, pueden establecerse a continuación las siguientes conclusiones derivadas del marco teórico:

- El análisis de las **características de la tienda** constituye la corriente de estudio mayoritaria en la literatura de marketing y de distribución comercial, como elementos que atraen hacia los centros de compra a partir de la imagen que transmiten a los consumidores. En este contexto de análisis, de la revisión de la literatura académica se desprende que la localización, el tipo de compra –o de actividad a la que se dedica el local- y el tamaño constituyen variables estratégicas que forma parte de la definición de la posición competitiva del negocio del propio comerciante. en línea con la delimitación del concepto de imagen que transmite el establecimiento.
- Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y las capacidades, y procedente asimismo de la literatura sobre *entrepreneurship*, se desprende que la razón de ser de la estrategia de éxito de los comerciantes, respecto de sus **características propias y distintivas** (en términos de edad, formación, experiencia, etc, así como actitudes, motivaciones y creencias) reside en que cada uno de ellos establece sus propios objetivos y planes que, en el caso de los CCA, se manifiestan en las dimensiones de la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos; y constituyen recursos y capacidades que fundamentan el marco conceptual y la implementación sobre lo que han de ser los factores clave de éxito.
- En este sentido, y sobre la base del análisis empírico efectuado en esta investigación, es posible concluir acerca de que las percepciones de la estrategia de regeneración y revitalización de los detallistas están basadas en dimensiones múltiples, y que las **evaluaciones de los factores** son procesos complejos que operan en distintos niveles de abstracción: lo que refuerza la tesis de que las características de los establecimientos –o elementos ambientales o del entorno geográfico y comercial- y de los comerciantes –o relacionados con aspectos personales e idiosincrásicos del personal en contacto con el consumidor- resultan



relevantes en las percepciones de los minoristas de las dimensiones de éxito de las áreas urbanas. En consecuencia, dada la complejidad de evaluar las interacciones que tienen lugar en un centro de compras, esta propuesta conceptual permite hacer explícito el **entorno** en el que se prestan los servicios comerciales que proporciona un CCA, ilustrando: a) la *parte visible*, a través de las características de los negocios y comerciantes; y b) la *parte no visible*, mediante los factores clave de éxito identificados en dos grandes áreas: *Atracciones* y *Acción*.

- En consecuencia, del análisis efectuado se concluye que los **recursos intangibles, capacidades y habilidades** de las personas son relevantes a la hora de apreciar el conjunto de factores que han de conducir al éxito del CCA, especialmente en lo que se refiere a la importancia de las competencias de gestión y las actividades de marketing de dicha área urbana. Al mismo tiempo, es posible apreciar que las variables de los establecimientos como **recursos tangibles** son de gran relevancia en la estrategia de éxito del centro comercial abierto; en especial, en lo que se refiere a las dimensiones *Mezcla comercial* y *Ocio y servicios complementarios de compra* como elementos de atracción del consumidor hacia la zona comercial.
  
- El análisis empírico realizado en esta tesis evidencia la asociación entre algunos factores clave de éxito y características de los establecimientos y de los minoristas. A tenor de los resultados obtenidos y de acuerdo con los valores de los coeficientes de contingencia y tau-b de Kendall, descritos en el capítulo V de esta tesis, es posible concluir que **los grupos de variables más relevantes en la percepción de la estrategia de éxito** de los CCA son, en conjunto y por orden de importancia, las idiosincrásicas, las procedentes de los establecimientos y las sociodemográficas de los comerciantes. En particular, las características de los locales están más relacionadas con las dimensiones de comunicación, diferenciación y servicios (*Actividades y capacidades de marketing* y *Ocio*, como recurso complementario a las compras), y las idiosincrásicas y sociodemográficas de los detallistas con recursos intangibles y capacidades internas de la zona (*Gestión del CCA* y *Actividades de marketing*). En la siguiente tabla 6.2 es posible apreciar las relaciones constatadas entre las variables mencionadas.

**Tabla 6.2. Relación entre factores de éxito de los CCA y tipo de variables de los establecimientos y comerciantes (por orden de importancia).**

GESTIÓN CCA	ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING	PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL	OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Idiosincrásicas</li> <li>○ Sociodemográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Idiosincrásicas y de los establecimientos</li> <li>○ Sociodemográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sociodemográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De los establecimientos</li> <li>○ Sociodemográficas</li> </ul>

- Como resultado del análisis empírico realizado en esta investigación es posible concluir acerca de que las **variables más relevantes** en la relación conceptual propuesta son, por parte de las características de los establecimientos, la *localización* y el *tipo de actividad* de los negocios, lo que confirma las proposiciones establecidas por la literatura de distribución comercial acerca de su importancia en la estrategia de marketing de las empresas minoristas. Por lo que se refiere a las características sociodemográficas de los comerciantes, destaca la relevancia de la *formación*, la *edad* y la *experiencia* en la percepción de este constructo; lo que se muestra en línea con investigaciones realizadas en el ámbito de la literatura sobre *entrepreneurship*. En cuanto a las variables idiosincrásicas de los detallistas, la importancia de algunas como la *disposición a integrarse en la gestión*, la *sucesión en el negocio de un familiar* y el *interés de pertenecer a un CCA* revela la significación de aspectos motivacionales y racionales en la apreciación de lo que han de ser factores clave de éxito para un centro comercial abierto (tabla 6.3).
  
- En particular, se evidencia la **relación entre los cuatro factores con características** sociodemográficas de los minoristas, como la experiencia –en este sentido, en el pequeño comercio urbano esta variable se convierte en transversal, recorriendo todas las dimensiones en que se manifiesta la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos-, la edad y la formación. Por otra parte, el análisis empírico realizado muestra una asociación entre las componentes de *Actividades y capacidades de marketing* y *Ocio y servicios complementarios*, con características de los establecimientos; así como entre las capacidades de *Gestión y de marketing del CCA* y las variables idiosincrásicas de los comerciantes. En la tabla 6.3 se ofrece la síntesis de los resultados empíricos más relevantes.

**Tabla 6.3. Relación entre factores de éxito de los CCA y variables de los establecimientos y comerciantes (por orden de importancia).**

GESTIÓN CCA	ACTIVIDADES Y CAPACIDADES DE MARKETING	PRODUCTO Y MEZCLA COMERCIAL	OCIO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localización</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localización</li> <li>○ Tipo de actividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia</li> <li>○ Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edad</li> <li>○ Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disposición a integrarse en la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disp. a integrarse en la gestión</li> <li>○ Sucesión en el negocio familiar</li> <li>○ Interés de pertenecer al CCA</li> </ul>		

- Por otra parte, es posible concluir lo siguiente en cuanto a la **relevancia de la propuesta conceptual** establecida en esta tesis, de acuerdo con los resultados obtenidos. Así, en cuanto a la *Gestión del CCA*, la importancia de este componente y la valoración de su efectividad es similar en todos los entornos comerciales, y es mayor en comerciantes más dispuestos a integrarse en la gestión, con menos experiencia en su negocio y más formados. Respecto de las *Actividades y capacidades de marketing*, la importancia de este factor y la valoración de su efectividad es muy apreciada en localizaciones secundarias o menos céntricas, y mayor en minoristas más dispuestos a cooperar, que no tienen prevista la sucesión familiar y en los más interesados en pertenecer a un CCA; así mismo, en aquellos más jóvenes y con menor experiencia. En relación al *Producto y mezcla comercial*, la importancia de esta dimensión como recurso de éxito para una zona es muy similar en todos los entornos detallistas, y la valoración de su efectividad es mayor en aquellos encuestados que no poseen o regentan otro negocio. Por lo que se refiere al *Ocio*, es un factor apreciado en áreas secundarias o menos céntricas de las ciudades, y en los comercios orientados hacia la compra cotidiana o menos frecuente; y la valoración de su efectividad es mayor en aquellos comerciantes con menor antigüedad en la gerencia de su propio negocio.

## **6.2. Implicaciones para la gestión.**

En términos de las **implicaciones para la gestión** de los responsables de esta organización minorista, de la lectura de esta tesis se puede extraer un conjunto de consideraciones de utilidad para los gerentes de los CCA, tal y como se describen a continuación. Así, y con el fin de establecer una mayor correspondencia con las conclusiones descritas anteriormente, en este apartado se sistematizan estas implicaciones en tres grandes grupos: 1) relacionadas con la identificación a priori de los factores de éxito de los CCA; 2) relativas al procedimiento de identificación empírica de estas dimensiones; y 3) referidas a las características de los establecimientos y de los comerciantes, y su relación con los factores de éxito.

### ***Implicaciones para la gestión relacionadas con la identificación a priori de los factores de éxito de los CCA.***

Respecto de la identificación teórica de estos factores, las principales implicaciones para la gestión que pueden extraerse del marco propuesto son las siguientes:

- La principal aportación de esta tesis doctoral radica en ofrecer una herramienta de análisis estratégico al servicio de los gerentes de los CCA, como **guía de actuación** para diseñar una organización competitiva que se convierta en motivo de elección de compra por los consumidores; y contribuyendo, al mismo tiempo, al desarrollo de una teoría para la identificación de los elementos determinantes de su competitividad.
- La escala de medición de percepciones presentada en estas páginas para responder a cuáles han de ser los factores de éxito de los CCA requiere una incursión en el **marco conceptual ideal** de la estrategia de regeneración y revitalización de los centros urbanos, a partir de la descripción de todas las medidas específicas, políticas, habilidades, capacidades y reformas organizativas propuestas por la literatura y que conducen al éxito de dicha organización comercial minorista.
- El esquema de análisis que proporciona esta tesis doctoral permite ofrecer dos **aportaciones fundamentales**. Así, y en primer lugar, se define un doble marco de actuación para alcanzar el éxito de un CCA, interviniendo sobre los cuatro factores clave identificados empíricamente. En segundo lugar, la perspectiva de las dimensiones múltiples refleja un conjunto complejo de factores que se consideran cuando se evalúa el éxito de un CCA sobre dos grandes áreas: *Atracciones* y *Acción*.
- El análisis de estos factores permite centrarse en aquellos que son más importantes en el éxito de un CCA y tiene **utilidad** práctica, a la vez que teórica: 1) *práctica*, porque permite entender qué dimensiones están presentes en los comerciantes como más importantes, por ser estratégicos y/o “accionables” para construir el posicionamiento ideal de su CCA, con independencia de rasgos específicos de su zona; 2) *teórica*, porque permite avanzar en la construcción de una teoría distinguiendo entre unos elementos que ocupan posiciones centrales, y otros que desempeñan un papel más periférico en el éxito de una zona comercial. Así, es posible afirmar que ciertos aspectos son verdaderas condiciones necesarias que provocan una apreciación negativa si son débiles, pero que no contribuyen realmente a niveles elevados de percepción si están presentes; mientras que otros no penalizan un área urbana si están ausentes, pero aportan un suplemento positivo en la percepción si están bien logrados.
- El planteamiento que se presenta en esta tesis interviene en la justificación de **políticas de posicionamiento**, que buscan crear imágenes duraderas y anticipar al consumidor un juicio comparativo en relación con otros centros (sean o no

planificados), indispensables para caracterizar la estrategia de regeneración y revitalización del CCA frente a otras alternativas de compra.

- El énfasis en las actividades de comunicación que se desprende, tanto de la revisión de la literatura como de los resultados empíricos obtenidos, revela la necesidad de desarrollar **capacidades de marketing** del gerente del CCA para alcanzar sinergias entre los distintos actores que participan en esta organización: Administraciones Públicas, propietarios inmobiliarios, comerciantes, turistas, consumidores... En esta misma línea, el análisis realizado en esta tesis constata la necesidad de crear primero una ventaja competitiva sólida, y luego comunicarla al mercado.
- La **estructura multidimensional** de la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos sugiere que no basta con asegurar niveles aceptables de logro en algunas de las dimensiones, sino que las diferentes identificadas deben tratar de ser satisfechas –actuando, por tanto, sobre varios frentes-. Por otra parte, que se trate de un concepto con diversos factores aconseja el utilizar éstos como variables de actuación al servicio de los gerentes, y no tan sólo el constructo global.

### ***Implicaciones para la gestión relacionadas con el procedimiento de identificación empírica de los factores de éxito.***

Respecto del procedimiento empírico de identificación de los factores de éxito de los CCA, el análisis presentado en estas páginas permite establecer lo siguiente:

- El proceso metodológico que se describe en estas páginas, para medir la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos, revela a los gerentes de estas organizaciones que en la mente de los comerciantes se evidencian **dos áreas de referencia** (*Atracciones y Acción*), en las que se aprecian **cuatro dimensiones** (*Gestión del CCA, Actividades y capacidades de marketing, Producto y mezcla comercial y Ocio y servicios complementarios*), de modo que a éstas pueden asignarse una batería de variables indicadoras que se relacionan con unas y no con otras.
- Los resultados obtenidos en esta tesis pone de manifiesto que para caracterizar la estrategia de vitalidad y viabilidad de los centros urbanos resulta apropiado considerar cuatro **factores clave de éxito**: *Gestión del CCA, Actividades y capacidades de marketing* (referidos ambos con el área de *Acción* del CCA),

*Producto y mezcla comercial y Ocio y servicios complementarios* (relativos estos dos últimos a las *Atracciones* como ámbito de actuación). En suma, el análisis evidenciado revela que esta estrategia se materializa en un conjunto de medidas específicas, y que en el caso de la **Gestión del CCA** se refiere a aspectos relativos a la profesionalización de la gerencia y la dedicación exclusiva de ésta, junto con elementos relacionados con capacidades del gerente para las relaciones públicas y la eficiencia en la gestión: colaboración entre gerencia y comerciantes, gestión de locales vacantes y autonomía financiera de la zona.

- Por otra parte, y por lo que se refiere al factor relativo a las **Actividades y capacidades de marketing**, los análisis empíricos realizados ponen de manifiesto que son aspectos valorados en el éxito de un CCA la orientación al mercado y la existencia de frecuentes actuaciones publicitarias, de promoción y de comunicación. En particular, resalta el carácter esencial de transmitir una *orientación al mercado* a todos los comerciantes e incidir sobre aspectos estratégicos, a través de: 1) una filosofía y formación en marketing y gestión a través de campañas periódicas de sensibilización comercial, merchandising y formación específica en marketing y ventas, transmitiendo información al mercado; y 2) asesorando a los minoristas sobre las tendencias de compra de los consumidores y del entorno de la zona.
- En términos del **Producto y mezcla comercial** de la zona, el análisis empírico realizado indica que adquieren gran importancia en el éxito de un CCA la presencia de una gran variedad y cantidad de tiendas, junto con la existencia de un surtido adecuado en ellas.
- En la misma línea, la importancia de actividades, establecimientos de **Ocio y servicios diversos de carácter complementario** a las compras se convierten también en atributos relevantes para el éxito de una zona comercial urbana.
- El examen presentado en estas páginas identifica **áreas de competencias clave** y servicios esenciales proporcionados por el CCA. De este modo:
  - Por un lado, permite examinar el funcionamiento relativo de estos centros de compra a lo largo de las cuatro dimensiones clave identificadas. Este análisis puede utilizarse, asimismo, para evidenciar distintos niveles competitivos y apreciar el grado de cumplimiento en diferentes centros comerciales abiertos.

- Por otro lado, permite un análisis en distintos niveles de abstracción. Esto es, y sobre una base acumulativa en el tiempo, un gerente se puede fijar en las dos grandes áreas de *Atracciones* y *Acción* para apreciar una evaluación más integrada del éxito del CCA. A un nivel más profundo, los cuatro componentes de éxito obtenidos (*Gestión del CCA*, *Actividades y capacidades de marketing*, *Producto y mezcla comercial* y *Ocio y servicios complementarios del CCA*) pueden utilizarse como dimensiones *proxy* de una percepción efectiva y “accionable” de la estrategia de éxito de un CCA, con el fin de recomendar actuaciones de gestión a un nivel *ad hoc*. Por tanto, se puede efectuar el examen en dos ámbitos, permitiendo a los gestores dedicar recursos a mejorar colectivamente una de las dos grandes áreas de actuación (*Atracciones* y *Acción*), o a intervenir en aspectos más específicos del CCA (los cuatro factores clave de éxito identificados); lo que puede ser de gran importancia para gerentes de centros comerciales abiertos que operan en distintos niveles o que gestionan más de un centro al mismo tiempo. Así, una vez apreciado en qué nivel se necesita operar, los gerentes pueden concentrarse en el área más débil para mejorarla y, más en concreto, en su ámbito específico de análisis.
- La escala de medición propuesta en esta tesis presenta un alto potencial para caracterizar **técnicas de gestión** más eficientes orientadas a los comerciantes, la definición del posicionamiento deseado e incluso la calidad de servicio. Así, el análisis efectuado revela el conjunto de acciones que pueden ser puestas en práctica, y hace posible el establecer prioridades que pueden ser específicas según se trate de unas zonas comerciales u otras.
- El análisis realizado pone de manifiesto que se puede definir una **estrategia de regeneración y revitalización comercial** de un CCA ideal, identificando las posiciones de aquellos aspectos específicos que le conducen al éxito. En este sentido, es posible desarrollar una aproximación secuencial que permita hacer operativo el plan estratégico de los factores de éxito, a partir de un esquema en el que se pueda: a) identificar las posiciones que ocupan los elementos, desde unos más centrales a otros más periféricos para alcanzar el éxito de un CCA; b) analizar la oferta de servicios en términos de *atributos físicos* de los establecimientos de la zona, y de otros de *carácter más social y/o simbólico* en la experiencia de compra.

***Implicaciones para la gestión respecto de las características de los establecimientos y de los comerciantes y su relación con los factores de éxito.***

Por lo que se refiere a las implicaciones de gestión acerca de la relación conceptual propuesta en esta tesis, es posible establecer lo siguiente:

- Se habla de la estrategia de regeneración y revitalización de un CCA en un **dobles marco de actuación**: 1) por un lado, se identifican factores de éxito como herramientas clave referidas a recursos, capacidades y atributos no visibles para el consumidor, tanto en términos aplicados: *Gestión del CCA*, *Actividades y capacidades de marketing*, *Producto y mezcla comercial* y *Ocio y servicios complementarios del CCA*, como en otros más teóricos: *Atracciones* y *Acción*; 2) por otro, se identifican y describen recursos tangibles donde tienen lugar los intercambios comerciales en un centro urbano: establecimientos y comerciantes.
- Del análisis empírico efectuado acerca de la relación entre las variables mencionadas se desprende que la ***Gestión del CCA*** y el ***Producto y la mezcla comercial*** son recursos y capacidades esenciales sobre los que hay que actuar primero, y que deben implantarse en un plan de desarrollo de una estrategia de éxito de un CCA, por su carácter estratégico y en todas las zonas y tipos de actividad.
- Las ***Actividades y capacidades de marketing*** y el ***Ocio*** del CCA son recursos y capacidades de carácter más operativo, instrumental y que han de aplicarse en un momento posterior, tras los dos factores anteriores y en las áreas secundarias de las ciudades, con el fin de atraer público a la zona. En concreto, el ocio ha de enfatizarse en localizaciones periféricas y en aquellos entornos orientados hacia una compra cotidiana y más frecuente.
- Los resultados del análisis empírico efectuado en esta tesis doctoral permiten concluir afirmando la importancia que tiene, para el buen éxito de un CCA, el **actuar de una manera integral** tanto sobre el ámbito urbano inmediato en el que se encuentra ubicado el CCA como en las dotaciones comerciales existentes, procediendo a una estrategia de revitalización completa de todo el entorno del punto de venta.
- En particular, y por lo que se refiere a los resultados del análisis empírico efectuado en esta tesis, hay que destacar lo siguiente:



- **Gestión del CCA.** La implantación, desarrollo y mejora de este factor debe enfatizarse de forma similar en todas las zonas, y especialmente con comerciantes más dispuestos a colaborar, con menos experiencia en la gerencia y más formados.
  - **Actividades y capacidades de marketing.** La implantación, desarrollo y evaluación continua de esta dimensión ha de fortalecerse especialmente en áreas menos céntricas de las ciudades y con minoristas más dispuestos a colaborar con la gestión del CCA, que no tienen prevista la sucesión en el negocio de un familiar y en los más interesados en pertenecer a un centro comercial abierto. Así mismo, en aquellos más jóvenes y con menor experiencia en la gerencia y en la actividad.
  - **Producto y mezcla comercial.** La implantación, desarrollo y mejora de este componente debe hacerse hincapié de forma similar en todos los entornos y, especialmente, en comerciantes que no poseen o regentan otro negocio.
  - **Ocio y servicios complementarios.** La implantación, desarrollo y mejora de este factor debe enfatizarse en zonas secundarias y orientadas hacia la compra frecuente y cotidiana, y en detallistas con menor experiencia en la gestión de su negocio.
- Los resultados obtenidos con el examen empírico de esta investigación proporcionan una herramienta útil en el desarrollo de **planes de acción estratégicos** para un centro urbano. Así, las estrategias de regeneración para estas áreas deberían beneficiarse de la aplicación práctica de este instrumento, ayudando a conocer cómo es percibido un CCA por sus comerciantes integrantes; e identificando al mismo tiempo diferentes orientaciones de éstos. En esta misma línea, la propuesta conceptual presentada en esta tesis debería permitir a los gerentes desarrollar políticas de revitalización, que incluyan valores tanto funcionales como simbólicos en la promoción de las zonas urbanas.
  - Desde el punto de vista de la gestión de los CCA, se pueden utilizar como **variables de caracterización de los comerciantes** las evidenciadas como relevantes en esta investigación. Así, el considerar aspectos sociodemográficos e idiosincrásicos de éstos constituye un punto de partida necesario para que los gerentes de estas estructuras organizativas puedan introducir actuaciones de mejora, adaptación y

aceptación por parte de los minoristas integrantes del centro urbano: resaltando la importancia de los procesos de formación para que sea bien valorada la efectividad del marketing y la gerencia; y atendiendo a aquellos atributos propios que caracterizan a los detallistas.

### **6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Como punto final de este trabajo, se exponen a continuación las limitaciones y líneas de investigación más importantes que se sugieren a partir de la lectura de esta tesis doctoral:

- ***Réplica de la propuesta conceptual presentada en esta tesis en contextos diferentes.*** El análisis que se realiza en estas páginas tiene un carácter esencialmente exploratorio. Por tanto, se considera como una incursión en el análisis de los factores determinantes de la competitividad de los CCA, por lo que se sugiere realizar estudios adicionales que permitan el contraste de este planteamiento en contextos diferentes al aquí investigado.

Al mismo tiempo, se puede examinar si esta propuesta se reproduce en entornos geográficos y comerciales más amplios, e incluso dentro de los límites establecidos por el contorno de una única área urbana. Además, y puesto que este análisis se ha efectuado en el contexto de cuatro CCA con diferente mezcla minorista entre sí, algunas investigaciones futuras pueden ir encaminadas al contraste de esta propuesta conceptual en áreas comerciales orientadas hacia un determinado tipo de compra (cotidiana, ocasional o esporádica).

- ***Análisis longitudinal en el tiempo acerca del marco conceptual ideal de la estrategia de éxito de los CCA.*** El análisis presentado en esta tesis doctoral se ha efectuado en un sentido transversal, esto es, en un determinado momento del tiempo. Así, y puesto que los recursos, capacidades y habilidades que constituyen la base de la ventaja competitiva de un centro urbano pueden ir evolucionando, se sugiere incorporar esta perspectiva dinámica para apreciar el impacto que el ciclo de vida de esta forma comercial tiene en el marco conceptual ideal de la estrategia de éxito; sea en centros en vías de constitución, sea en aquellos ya plenamente consolidados.

- ***Desarrollo de un marco de análisis integrado que incorpore la perspectiva de los distintos agentes interesados en la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos.*** En este sentido, el estudio presentado en esta tesis doctoral se ha efectuado sobre las percepciones de los comerciantes, que constituyen en esencia sólo una de las partes del intercambio y de la experiencia social y de compra que tiene lugar en el centro urbano. De esta manera, se sugiere como futura línea de investigación la incorporación en el análisis del punto de vista de otros agentes involucrados en la vitalidad y viabilidad de los CCA (como los consumidores, visitantes y turistas a la zona o centro histórico; los gerentes y los representantes municipales y autoridades públicas; o los propietarios de locales comerciales y, en general, los proveedores de todo tipo de servicios que incorpora un área urbana). Este planteamiento permitiría, pues, avanzar hacia la construcción de una teoría integrada sobre los factores de éxito de los CCA – como aproximación global al grado de ajuste entre la oferta y los requerimientos de la demanda-.
- ***Incorporar aspectos específicos de gestión interna del CCA.*** En síntesis, el análisis efectuado en esta tesis se ha realizado teniendo como marco de referencia aquellos elementos de regeneración comercial que sugiere la literatura sobre centros urbanos, desde la perspectiva interna de los minoristas. Dada la complejidad de las interacciones que tienen lugar en un centro de compras (entre *comerciantes y clientes, gerentes y comerciantes*, etc), se puede profundizar en el análisis de variables adicionales relativas a aspectos específicos desde el punto de vista de los detallistas (suministro y gestión de servicios logísticos, de infraestructura de la zona...), e incluso de otros agentes interesados en formar parte de esta estructura organizativa.
- ***Profundizar en el análisis de la dimensionalidad del constructo referido a la estrategia de éxito, o de regeneración y revitalización de los CCA.*** Dado el carácter exploratorio de la escala de medición de percepciones propuesta y su elaboración a partir de variables con matices muy variados –tangibles e intangibles, funcionales y simbólicos, etc-, algunos trabajos futuros pueden ir encaminados a examinar las relaciones entre estos atributos y sus dimensiones, o entre éstas y otros conceptos con los que se encuentren teóricamente relacionadas.

- **Medición y análisis sistemático de indicadores que permitan apreciar la vitalidad y viabilidad de los CCA.** La literatura especializada en el ámbito urbano se refiere, con carácter general, a dos tipos de aproximaciones multidimensionales para la medición del éxito de los CCA: una de carácter objetivo –o *Key Performance Indicators*- y otra de naturaleza subjetiva –a través de los *Town Centre Health Checks*-, y que pueden utilizarse tanto para evaluar el rendimiento relativo de un centro urbano en particular, como en términos esencialmente comparativos entre ellos. En esta línea, se propone profundizar en la recogida de información y seguimiento continuo de indicadores que permitan cuantificar la evolución de diferentes magnitudes relativas a la vitalidad y viabilidad de este tipo de centros.
- **Avanzar en la consolidación de un marco de análisis acerca de los antecedentes y consecuentes de la ventaja competitiva aplicada en este ámbito.** En línea con la propuesta conceptual que se presenta en estas páginas, la metodología desarrollada en esta investigación puede contribuir, en el contexto de los modelos del tipo *fuentes-posición-resultados*, a evaluar la importancia de distintos recursos y capacidades superiores en el desempeño de un centro comercial abierto en particular. Este planteamiento implica, en última instancia, que los gerentes de los centros urbanos incorporen a sus cuadros de mando indicadores referidos no sólo a estas áreas y dimensiones de referencia, sino también para apreciar la vitalidad y viabilidad de sus ámbitos de actuación; de forma objetiva y subjetiva, comparable y sobre una base acumulativa en el tiempo.
- **Servir de punto de partida para la construcción de una teoría sobre la satisfacción, la confianza y la lealtad del comerciante hacia su zona comercial.** En definitiva, las conclusiones obtenidas del desarrollo de esta investigación pueden utilizarse, así mismo, para avanzar en el análisis del comportamiento del minorista en el seno de esta organización comercial detallista.

## ***Bibliografía.***

- **AC NIELSEN** (1996-2006): *Anuario*. Ed. Nielsen, Madrid, varios años.
- **ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS COMERCIALES** (1998-2004): *Directorio de centros comerciales de España, 1998-2004*. Ed. A.E.C.C., Madrid, varios años.
- **ASOCIACIÓN NACIONAL DE GRANDES EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN** (2006): *Informe Anual 2004*. Ed. ANGED, Madrid.
- **AAKER, D. / DAY, G.** (1995): *Investigación de mercados*. Ed. Mc Graw-Hill, 2ª ed., México.
- **ALBISU, L. M. / GIL, J. M. y GRACIA, A.** (1999): "El consumo de alimentos en la Unión Europea: una perspectiva regional". *Distribución y Consumo*, nº 43, Diciembre/Enero, pp. 58-71.
- **Alimarket** (2001): "Centros comerciales: sin licencia de apertura". Nº 146, Diciembre, pp. 132-145.
- **ALLPORT, D.** (2005): "The UK high street: Current issues and their implications" *Journal of Retail and Leisure Property*. Vol. 5, nº 1, December, pp.2-16.
- **ALONSO, L. E.** (1997): "La irresistible atracción del centro comercial". *Distribución y Consumo*, nº 37, Diciembre/Enero, pp.158-161.
- **ALONSO, L. E.** (1999): "Los grandes centros comerciales y el consumidor postmoderno". *Distribución y Consumo*, nº 48, Octubre/Noviembre, pp. 27-30.
- **ALONSO RIVAS, J.** (1999): *Comportamiento del consumidor*. Ed. ESIC, 2ª ed., Madrid.
- **ALONSO RIVAS, J. / REBOLLO, A. y OUBIÑA, J.** (2000): "Análisis de la demanda y estructura del consumo en España: consumidor español-consumidor europeo", en **GIMENO ULLASTRES, J. A.**: *El consumo en España: un panorama general*. Ed. Fundación Argenteria, Madrid.
- **ALONSO CORDÓN, R.** (2003): "Los mercados municipales como producto establecimiento". *Distribución y Consumo*, nº 69, Mayo/Junio, pp. 27-33.
- **ÁLVAREZ, M.** (2000): *Análisis estadístico con SPSS. Procedimiento básico*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- **ÁLVAREZ, L. I. / SANTOS, Mª L. y VÁZQUEZ, R.** (2005): "Escalas de medida del concepto de orientación al mercado. Revisión crítica de su contenido y de sus propiedades psicométricas". *ESIC Market*, nº 120, Enero/Abril, pp. 161-202.
- **ALTER, S.** (1999): "Helping Small Tenants: Merchandise". *Journal of Property Management*, Vol. 64, nº 3, May/June, pp. 61-65.
- **ALZUBAIDI, H. / VIGNALI, C. / DAVIES, B. J. y SCHMIDT, R. A.** (1997): "Town Centre versus Out-of-Town Shopping: A Consumer Perspective". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, nº 2, pp. 78-89.
- **ANDERSON, J. C. / GERBING, D. W.** (1988): "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pp. 411-423.

- ARAGONÉS, R. (1993): "El negocio de la distribución y su adaptación a las nuevas formas comerciales". *Distribución y Consumo*, nº 10, Junio/Julio, pp. 58-63.
- ARAGONÉS, R. (1997): "Comercio electrónico: ¿revolución o espejismo virtual?". *Distribución y Consumo*, nº 35, Agosto/Septiembre, pp. 6-14.
- ARENTZE, T. A. / OPPEWAL, H. y TIMMERMANS, (2005): "A Multipurpose Shopping Trip Model to Assess Retail Agglomeration Effects". *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, February, pp. 109-115.
- ARNOLD, S. / OUM, T. y TIGERT, D. (1983): "Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional and International Comparisons". *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, nº 2, May, pp. 149-157.
- ARNOLD, S. / HANDELMAN, J. y TIGERT, D. (1998): "The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures (or, What Happens When Wal-Mart Comes to Town)". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 1, January, pp. 1-13.
- ARRIBAS, L. E. (2001): "La regulación de grandes superficies comerciales en España: trasplantes y políticas territoriales inexistentes". *Ciudad y Territorio, Estudios territoriales*. Vol. XXXIII, nº 130, Invierno, pp. 687-706.
- ARRIBAS, I. (2003): "El diseño del tamaño muestral en estudios de mercado". *ESIC Market*, nº 114, Enero/Abril, pp. 65-75.
- ARRONDO, E. / BERNÉ, C. / PEDRAJA, M. y RIVERA, P. (2001): "Los determinantes de la lealtad al establecimiento detallista de alimentación". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 10, nº 2, Abril/Junio, pp. 149-160.
- ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT (2000a): *What is Town Centre Management?* Disponible en: <http://www.atcm.org>.
- ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT (2000b): *Key Performance Indicators*. Disponible en: <http://www.atcm.org>.
- AYUNTAMIENTO DE GETAFE (2002): *Getafe en perspectiva: un libro blanco para el desarrollo de la ciudad*. Ed. Servicio de Publicaciones del Ayuntamiento de Getafe, Getafe.
- AYUNTAMIENTO DE GETAFE (2003-2006): *Anuario de Getafe*. Servicio de Publicaciones del Ayuntamiento de Getafe, Getafe, varios años.
- AZORÍN, F. / SÁNCHEZ-CRESPO, J. L. (1994): *Métodos y aplicaciones del muestreo*. Alianza Universidad Textos, Alianza Editorial, Madrid.
- AZPIAZU, J. (1992): "Imagen de los establecimientos y captación de clientelas: la conducta de patronazgo". *Distribución y Consumo*, nº 4, Junio/Julio, pp. 26-40.
- AZPIAZU, J. / SEVILLA, M. (1995): "Demanda de servicios comerciales: análisis de la preferencia de los consumidores". *Distribución y Consumo*, nº 22, Junio/Julio, pp. 24-39.

- **BÄCKSTRÖM, K.** (2006): "Understanding Recreational Shopping: A New Approach". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, nº 2, May, pp. 143-158.
- **BAGOZZI, R. / YI, Y.** (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, Spring, pp. 74-94.
- **BAKER, S. / STEPHENS, D. y HILL, R.** (2002): "How can Retailers Enhance Accessibility: Giving Consumers with Visual Impairments a Voice in the Marketplace". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, nº 4, July, pp. 227-239.
- **BALL, M. / LE NY, L. y MAGINN, P.** (2003): "Synergy in Urban Regeneration Partnerships Property Agents' Perspectives". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 11, October, pp. 2239-2253.
- **BALL, M. / MAGINN, P.** (2005): "Urban Change and Conflict: Evaluating the Role of Partnerships in Urban Regeneration in the UK". *Housing Studies*, Vol. 20, nº 1, January, pp. 9-28.
- **BALLESTEROS, C.** (1999): *La imagen de los hipermercados en la Comunidad Autónoma de Madrid*. Ed. Universidad de Comillas, Madrid.
- **BARBA, V. / MARTÍNEZ, M<sup>a</sup> P.** (2006): "Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas. El emprendedor como factor clave del proceso de cambio". *Boletín Económico del ICE*, nº 2882, pp. 15-27.
- **BARON, S. / PHILLIPS, D.** (1994): "Attitude Survey Data Reduction Using CHAID: An Example in Shopping Centre Market Research". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, nº 1-3, January/April, pp. 75-88.
- **BARON, S. / HARRIS, K. / LEAVER, D. y OLDFIELD, B. M.** (2001): "Beyond Convenience: The Future for Independent Food and Grocery Retailers in the UK". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, nº 4, October, pp. 395-414.
- **BARREDO, J. I.** (1996): *Sistemas de información geográfica y evaluación multicriterio en la ordenación del territorio*. Ed. Ra-Ma, Madrid.
- **BARROSO, R.** (1999): "Franquicias. Un sólido sistema para la expansión de una marca". *Distribución y Consumo*, nº 45, Abril/Mayo, pp. 60-69.
- **BARTLETT, R.** (2003): "Testing the « Popsicle Test »: Realities of Retail Shopping in New "Traditional Neighbourhood Developments". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 8, July, pp. 1471-1485.
- **BASCO, J. T.** (2006): "La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº 1, Enero/Abril, pp. 33-54.
- **BATISTA, J. M. / COENDERS, G.** (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales*. Ed. La Muralla, Madrid.
- **BATTY, S.** (2006): "Paradoxes of sustainable development. Property and participation". *Property Management*, Vol. 24, nº 3, pp. 207-218.



- BEGG, I. (1999): "Cities and Competitiveness". *Urban Studies*, Vol. 36, nº 5/6, May, pp. 795-809.
- BELL, J. / GILBERT, D. y LOCKWOOD, A. (1997): "Service Quality in Food Retailing Operations: A Critical Incident Analysis". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, nº 4, October, pp. 405-423.
- BELL, S. / AUH, S y SENALLEY, K. (2005): "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of customer Expertise and Switching Costs". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, nº 2, Spring, pp. 169-183.
- BENNETT, R. / KOUDELOVA, R. (2001): "Image selection and the marketing of downtown areas in London and New York". *The International Journal of Public Sector Management*. Vol.14, nº 3, June, pp. 205-220.
- BENNISON, D. / CLARKE, I. y PAL, J. (1995): "Locational Decision Making in Retailing: An Exploratory Framework for Analysis". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 5, nº 1, January, pp. 1-20.
- BERRUEZO, J. C. (2003): *La gestión moderna del comercio minorista. El enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Ed. ESIC, 2ª ed., Madrid.
- BERRY, J. L. / BRIAN (1971): *Geografía de los centros de mercado y distribución al por menor*. Ed. Vicens-Vives, Barcelona.
- BERRY, J. L. / PARR, J. B. (1988): *Market Centers and Retail Location: Theory and Applications*. Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- BIBA, G. / DES ROSIERS, F. / THERIAULT, M. y VILLENEUVE, P. (2006): "Big Boxes versus Traditional Shopping Centers: Looking at Households' Shopping Trips Patterns". *Journal of Real Estate Literature*, Vol. 14, nº 2, pp. 175-202.
- BIGNÉ, E. / VILA, N. (1999): "Posicionamiento competitivo del oferente y motivación del demandante. Una aplicación a la distribución textil". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº 1, Enero/Marzo, pp. 119-134.
- BIGNÉ, J. / CUENCA, A. y SÁNCHEZ, J. (2001): "Conocimiento, preferencia y satisfacción: Interacción en la formación del conjunto de elección de un punto de venta". *ESIC Market*, nº 109, Mayo/Agosto, pp. 77-96.
- BIGNÉ, E. / ANDREU, L. (2004): "Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. Un análisis comparativo entre centro comercial y centro urbano". *Distribución y Consumo*, nº 76, Julio/Agosto, pp. 77-87.
- BIRKETT, N. (2000): "European Property Review / Town Centres". *European Retail Digest*, nº 27, September, pp. 44-46.
- BIRTWISTLE, G. / CLARKE, I. y FREATHY, P. (1999): "Store Image in the UK Fashion Sector: Consumer versus Retailer Perceptions". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 9, nº 1, January, pp. 1-16.
- BISQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariable: un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD*. Ed. PPU, Barcelona.

- BITNER, M. / BOOMS, B. y TETREAUULT, M. (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents". *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 1, January, pp. 71-84.
- BODKIN, C. D. / LORD, J. D. (1997): "Attraction of Power Shopping Centres". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, nº 2, April, pp. 93-108.
- BONACHE, J. (1998): *Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas*. Documento de trabajo nº 98-10, Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
- BOIRA MARQUES, J. (1991): "El centro urbano subjetivo de la ciudad de Valencia. Percepción, delimitación y caracterización de un espacio céntrico". *Ciudad y Territorio*, nº 90, pp. 353-364.
- BORCHERT, J. (1989): "Planning for Retail Change in the Netherlands". *Built Environment*, Vol. 14, nº 1, pp. 22-37.
- BOSQUE, J. (1992): *Sistemas de información geográfica*. Ed. Rialp, Madrid.
- BRADSHAW, B. (2003): "Questioning the credibility and capacity of community-based resource management". *Canadian Geographer*, Vol. 47, nº 2, Summer, pp. 137-150.
- BRADY, M. / CRONIN, J. (2001): "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach". *Journal of Marketing*, Vol. 65, July, pp. 34-49.
- BREWIS-LEVIE M. / HARRIS, P. (2000): "An Empirical Analysis of Buying Behaviour in UK High Street Womenswear Retailing using the Dirchlet Model". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10, nº 1, January, pp. 41-57.
- BROMLEY, R. / THOMAS, C. (1993): "The Retail Revolution, The Carless Shopper and Disadvantage". *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 18, nº 2, pp. 222-236.
- BROMLEY, R. / THOMAS, C. (eds., 1993): *Retail Change: Contemporary Issues*. UCL Press, London.
- BROMLEY, R. / THOMAS, C. (1995): "Small Town Shopping Decline: Dependence and Inconvenience for the Disadvantaged". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 5, nº 4, October, pp. 433-456.
- BROMLEY, R. (1998): "Market-Place Trading and the Transformation of Retail Space in the Expanding Latin American City". *Urban Studies*, Vol. 35, nº 8, July, pp. 1311-1333.
- BROMLEY, R. / THOMAS, C. y MILLIE, A. (2000): "Exploring Safety Concerns in the Night-Time City". *The Town Planning Review*, Vol. 71, nº 1, January, pp. 71-96.
- BROMLEY, R. / THOMAS, C. (2002a): "Food Shopping and Town Centre Vitality: Exploring the Link". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 2, April, pp. 109-130.
- BROMLEY, R. / THOMAS, C. (2002b): "Large Food Stores and Town Revival: Evidence from Wales, UK". *European Retail Digest*, nº 35, September, pp 1-3.

- BROMLEY, R. / TALLON, A. y THOMAS, C. (2005): "City Centre Regeneration through Residential Development: Contributing to Sustainability". *Urban Studies*, Vol. 42, nº 13, December, pp. 2407-2429.
- BROWN, S. (1987): "The Complex Model of City Centre Retailing: An Historical Application". *Transactions of Institute of British Geographers*, Vol. 12, nº 1, pp. 4-18.
- BROWN, S. (1989a): "Retailers and Micro-Retail Location: A Perceptual Perspective". *International Journal of Retailing*, Vol. 2, nº 3, pp. 3-21.
- BROWN, S. (1989b): "Retail Location Theory: The Legacy of Harold Hotelling". *Journal of Retailing*, Vol. 65, nº 4, Winter, pp. 450-470.
- BROWN, S. (1991): "Shopper Circulation in a Planned Shopping Centre". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, nº 1, January/February, pp. 17-24.
- BROWN, S. (1992a): "Tenant Mix, Tenant Placement and Shopper Behavior in a Planned Shopping Centre". *The Service Industries Journal*, Vol. 12, nº 3, July, pp. 384-403.
- BROWN, S. (1992b): *Retail Location: a Micro-Scale Perspective*, Avebury, Aldershot.
- BROWN, S. (1993a): "Retail Location Theory: Evolution and Evaluation". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 3, nº 2, April, pp.185-229.
- BROWN, S. (1993b): "Micro-Scale Retail Location: Cinderella or Ugly Sister?" *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 21, nº 7, pp. 10-19.
- BROWN, S. (1994): "Retail Location at the Micro-scale: Inventory and Prospect". *The Service Industries Journal*, Vol. 14, nº 4, October, pp. 542-576.
- BUENO, E. (1995): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- BUCKLIN, L. (1967): "Competitive Impact of a New Supermarket". *Journal of Marketing Research*, Vol. IV, nº 4, November, pp. 356-361.
- BUCKLIN, L. (1971): "Retail Gravity Models and Consumer Choice: A Theoretical and Empirical Critique". *Economic Geography*, Vol. 47, October, pp. 489-497.
- BURNETT, J. (1996): "Comparing the Patronage Selection Criteria of the Elderly: Chronological Age versus Dependency". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, nº 3, July, pp. 243-257.
- BUZZELL, R. / GALE, B. (1987): *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. The Free Press, Mac Millan, N. Y.
- CALLARISA, L. / BIGNÉ, E. y MOLINER, M. A. (2006): "El valor percibido en los mercados industriales". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, nº 1, Enero/Marzo, pp. 163-180.

- CAMACHO, (2003): *Manual de SPSS. Estadística con SPSS para Windows*. Ed. Ra-Ma, Madrid.
- CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID (2003): *Cuadernos de localización industrial. Municipio de Getafe*. Ed. Cámara de Comercio e Industria de Madrid, Madrid.
- CAMAGNI, R. (2005): *Economía urbana*. Ed. Antoni Bosch, Barcelona.
- CAMARERO, M. C. / GARRIDO, M. J. y GUTIERREZ, A. M. (2002): "Factores económico-demográficos y ventajas buscadas en el comercio minorista: un estudio exploratorio". *ESIC Market*, nº 113, Septiembre/Diciembre, pp. 35-52.
- CAMERON, S. (2003): "Gentrification, Housing Redifferentiation and Urban Regeneration: "Going for Growth" in Newcastle upon Tyne". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 12, November, pp. 2367-2382.
- CAMPAYO, C. (2002): "Los supermercados y su entorno en las distintas zonas urbanas". *Distribución y Consumo*, nº 66, Noviembre/Diciembre, pp.61-74.
- CANO, M. (1998): "Distribución de artículos deportivos. El comercio tradicional apuesta por las medianas y modernas superficies". *Distribución y Consumo*, nº 40, Junio/Julio, pp. 120-125.
- CANT, M. (2005): "Collaboration in infrastructure services in regional retail centres: Value-added contribution of facilities management at the Birmingham Bullring". *Journal of Facilities Management*, Vol. 3, nº 3, March, pp. 215-225.
- CARLSON, H. J. (1991): "The Role of the Shopping Centre in US Retailing". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, nº 6, pp. 13-20.
- CARRERAS, C. (1989): "Per una nova geografia comercial". *Revista Catalana de Geografia*, nº 10, Vol. IV, pp. 5-20.
- CARRETERO-DIOS, H. / PÉREZ, C. (2005): "Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales". *International Journal of Clinical and Health Psychology*. Vol. 5, nº 3, Septiembre, pp. 521-551.
- CARTER, H. (1995): *The Study of Urban Geography*. Ed. Arnold, 4ª ed., London.
- CARTER, C. / VANDELL, K. (2005): "Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates" *Journal of Real Estate Research*, Vol. 27, nº 3, July/September, pp. 237-265.
- CARUSO, G. / WEBER, R. (2006): "Getting the Max for the Tax. An Examination of BID Performance Measures". *International Journal of Public Administration*. Vol. 29, nº 1/3, January, pp. 187-219.
- CASARES, J. (1992): "Revolución emergente en la distribución comercial". *Papeles de Economía Española*, nº 50, Enero/Marzo, pp. 322-328.
- CASARES, J. (1995): "El futuro de la distribución minorista. Tendencias en formas comerciales y estrategias empresariales". *Distribución y Consumo*, nº 22, Junio/Julio, pp. 8-22.

- CASARES, J. (2003a): "La actividad comercial", en GARCÍA DELGADO, J. L. (dir.): *Estructura económica de Madrid*, Madrid, Ed. Civitas, Madrid.
- CASARES, J. (2003b): "Los mercados municipales y el futuro de las ciudades". *Distribución y Consumo*, nº 69, Mayo/Junio, pp. 34-37.
- CASARES, J. / REBOLLO, A. (1996): "Innovación y adaptación en distribución comercial: ideas nuevas en "odres" viejos". *Distribución y Consumo*, nº 27, Abril/Mayo, pp. 7-23.
- CASARES, J. / MARTÍN, V. J. y ARANDA, E. (2004): "El tejido social del comercio. Contribución al mercado laboral". *Distribución y Consumo*, nº 74, Marzo-abril, pp. 5-23.
- CASARES, J. / REBOLLO, A. (2005): *Distribución comercial*. Ed. Civitas-Thomson, 3ª ed., Madrid.
- CASTRESANA, J. (1997): "Urbanismo, comercio y centro ciudad. Relaciones difíciles". *Distribución y Consumo*, nº 34, Junio/Julio, pp. 5-9.
- CASTRESANA, J. (1998): "El gerente del centro ciudad en España". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- CASTRESANA, J. (1999): "Nuevas concepciones del urbanismo comercial. Los centros comerciales abiertos". *Distribución y consumo*, nº 48, Octubre/Noviembre, pp. 35-41.
- CASTRO, J. M. (2004): *Indicadores de desarrollo sostenible urbano. Una aplicación para Andalucía*. Ed. Instituto de Estadística de Andalucía, Sevilla.
- CABRERA, Mª K. / GARCÍA, J. M. (1999): "La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº 1, Enero/Marzo, pp. 7-30.
- CEA D'ANCONA, Mª A. (2002): *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Ed. Síntesis, Madrid.
- CERDÁ, L. M. (2002): "Tipología y evolución de los centros comerciales". *Distribución y Consumo*, nº 66, Noviembre/Diciembre, pp. 43-59.
- CERDÁ, L. M. (2004): "Centros comerciales abiertos: una apuesta por los beneficios de la cooperación". *Sociedad Cooperativa*, nº 6, Julio/Agosto, pp. 6-10.
- CHARTERINA, J. / ZORRILLA, P. (2004): "Asociacionismo zonal: clave en la gestión integrada de centro urbano. Análisis de las variables que influyen en el asociacionismo zonal de Bilbao". Disponible en: <http://www.epum2004.ua.es>.
- CHASCO, P. (1988): *Modelos de localización de centros comerciales*. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- CHASCO, C. (2003): *Econometría espacial aplicada a la predicción-extrapolación de datos microterritoriales*. Tesis doctoral. Ed. Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid, Madrid.

- CHASCO, C. (2006): "Análisis estadístico de datos geográficos en geomarketing: el programa GeoDa". *Distribución y Consumo*, nº 86, Marzo/Abril, pp. 34-45.
- CHATTERTON, P. / HOLLANDS, R. (2002): "Theorising Urban Playscapes: Producing, Regulating and Consuming Youthful Nightlife City Spaces". *Urban Studies*, Vol. 39, nº 1, January, pp. 95-116.
- CHIN, W. (1998): "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling". *MIS Quarterly*, Vol. 22, nº 1, March, pp- vii-xvi.
- CHIVA, R. / CAMISÓN, C. (1999): "Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, nº 1, Enero/Marzo, pp. 41-62.
- CHURCHILL, G. (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, February, pp. 64-73.
- CLARKE, I. / BENNISON, D. y GUY, C. (1994): "The Dynamics of UK Grocery Retailing at the Local Scale". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 22, nº 6, pp. 11-20.
- CLARKE, I. / BENNISON, D. y PAL, J. (1997): "Towards a Contemporary Perspective of Retail Location". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, nº 2, pp. 59-69.
- CLARKE, I. / HORITA, M. y MACKANESS, W. (2000): "The Spatial Knowledge on Retail Decision Makers: Capturing and Interpreting Group Insight using a Composite Cognitive Map". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 10, nº 3, July, pp. 265-285.
- CLARKSON, R. / CLARKE-HILL, C. y ROBINSON, T. (1996): "UK Supermarket Location Assessment". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 24, nº 6, pp. 22-33.
- COCA-STEFANIAK, J. A. / PARKER, C. / BARBANY, A. / GARRELL X. y SEGOVIA, E. (2005a): "Gran Centre Granollers: "city, culture and commerce". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 9, pp. 685-696.
- COCA-STEFANIAK, A. / HALLSWORTH, A. G. / PARKER, C. / BAINBRIDGE, S. y YUSTE, R. (2005b): "Decline in the British small shop independent retail sector: exploring European parallels". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, nº 5, September, pp. 357-371.
- COLLIS, C. / BERKELEY, N. y FLETCHER, D.R. (2000): "Retail Decline and Policy Responses in District Shopping Centres". *Town Planning Review*, Vol. 71, nº 2, April, pp. 149-168.
- CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y EMPLEO (1991): *La influencia de las grandes superficies en la Comunidad de Madrid*. Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid. Colección Estudios y Análisis. Madrid.
- CONSEJERÍA DE ECONOMÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (2005): *La Comunidad de Madrid. Prospectiva 2015*. Ed. Dirección General de Economía, Madrid.

- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL (2005): *Situación económica y social de la Comunidad de Madrid, 2004*. Ed. Consejo Económico y Social, Madrid.
- CORLEY, K. / COCHRAN, P. y COMSTOCK, T. (2001): "Image and the impact of public affairs management of internal stakeholders". *Journal of Public Affairs*, Vol. 1, nº 1, January, pp. 53-68.
- CORTINA, F. (2006): "La distribución comercial minorista: una actividad atomizada, estacional y con predominio del empleo femenino". *Economistas*, nº 107, Febrero, pp. 36-51.
- COUCH, C. (1997): "A Comparative Study of Plans and Policies for Town Centre Renewal in France and the UK". *Planning Practice and Research*, Vol. 12, nº 2, May, pp. 99-108.
- COUCH, H. (1998): "Rehabilitación y revitalización urbana y comercial". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- CRAIG, C. / GHOSH, A. y Mc LAFFERTY, S. (1984): "Models of the Retail Location Process: A Review". *Journal of Retailing*, Vol. 60, nº 1, Spring, pp. 5-36.
- CROSBY, N. / HUGHES, C. / LIZIERI, C. y OUGHTON, M. (2005): "A Message from the Oracle: the Land Use Impact of a Major In-town Shopping Centre on Local Retailing". *Journal of Property Research*, Vol. 22, nº 2/3, June/September, pp. 36-51.
- CRUZ, I. (1997): "Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo". *Distribución y Consumo*, nº 31, Diciembre 96/Enero 97, pp. 7-15.
- CRUZ, I. (coord., 1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Ed. Pirámide, Madrid.
- CRUZ, I. (coord., 2002): *El impacto del supermercado sobre el comercio urbano*. Ed. ASEDAS, Madrid.
- CRUZ, I. (2006): "Efectos económicos de la regulación del comercio: la apertura en festivos". *Economistas*, nº 107, Febrero, pp. 26-35.
- CUADRADO, M. / FRASQUET, M. (1998): "El auge de los multicines. Su expansión y preferencia por los espectadores". *Distribución y Consumo*, nº 40, Junio/Julio, pp. 126-131.
- CUESTA, P. (1998): "Análisis de las empresas líderes del sector de hipermercados en España: *Pryca, Continente, Alcampo, Hiperacor, Eroski*". *Distribución y Consumo*, nº 37, Diciembre 97/Enero 98, pp.15-55.
- CUESTA, P. (1999): "Centros comerciales en España. Concepto, tipología y evolución". *Distribución y Consumo*, nº 48, Octubre/Noviembre, pp. 4-20.
- CUESTA, P. (2004): "Treinta años de hipermercados en España. ¿Saturación o renovación?". *Distribución y Consumo*, nº 74, Marzo/Abril, pp. 46-58.
- CUMBERS, A. / Mac KINNON, D. (2004): "Introduction: Clusters in Urban and Regional Development". *Urban Studies*, Vol. 41, nº 5/6, May, pp. 959-969.

- **D**ARDEN, W. y LUSCH, R. (1983): *Patronage Behavior and Retail Management*. Ed. North-Holland, New York.
- DARDEN, W. / MILLER, S. / CARLSON, S. y DARDEN, D. (1983): "Measurement and Classification of Sex Role Orientations: Sex Role Types and Patronage Attitudes", en DARDEN, W. y LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*, ed. North-Holland, New York, pp. 321-337.
- DARDEN, W. / PERREAULT, W. (1976): "Identifying Interurban Shoppers: Multiproduct Purchase Patterns and Segmentation Profiles". *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, nº 1, February, pp. 51-60.
- DAVARA, A. (1998): "Centros comerciales: un futuro urbano y de ocio". *Distribución Actualidad*, nº 261, Junio, pp. 6-10.
- DAVARA, A. (2001a): "Alimentación fuera del hogar. El ocio como negocio". *Distribución Actualidad*, nº 297, Octubre, pp. 6-12.
- DAVARA, A. (2001b): "Parques comerciales de fabricantes. Segunda generación, oferta lúdica". *Distribución Actualidad*, nº 298, Noviembre, pp. 4-10.
- DAVARA, A. (2002a): "Centros comerciales: una industria próspera y moderna". *Distribución Actualidad*, nº 305, Junio, pp. 6-16.
- DAVARA, A. (2002b): "El impacto del supermercado sobre el comercio de proximidad: factor de modernización y dinamizador del entorno urbano". *Distribución Actualidad*, nº 310, Diciembre, pp. 6-9.
- DAVIDSON, W. / BATES, A. y BASS, S. (1976): "The Retail Life Cycle". *Harvard Business Review*, Vol. 54, nº 6, November/December, pp. 89-96.
- DAVIES, R. L. (1984): *Retail and Commercial Planning*. Ed. Croom Helm, Kent.
- DAVIES, G. / BELL, J. (1991): "The Grocery Shopper –Is He Different?" *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, nº 1, January/February, pp. 25-28.
- DAVIES, M. / CLARKE, I. (1994): "A Framework for Network Planning". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 22, nº 6, pp.6-10.
- DAWSON, J. (1983): *Shopping Centre Development*. Ed. Longman, New York.
- DAWSON, J. / BURT, S. (1999): "Evolución del comercio minorista en Europa". *Distribución y Consumo*, nº 43, Diciembre/Enero, pp.25-45.
- DE LA BALLINA, F. J. (1993): "Los modelos de evolución del comercio minorista: análisis para la síntesis". *ESIC Market*, nº 81, Julio/Septiembre, pp. 51-65.
- DE LA BALLINA, F. J. (1996): "Hacia un esquema de clasificación de las formas comerciales minoristas". *ESIC Market*, nº 93, Julio/Septiembre, pp. 133-146.
- DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT y URBAN AND ECONOMIC DEVELOPMENT GROUP (1994): *Vital and Viable Town Centres: Meeting the challenge OXIRM*, DoE-URBED, p. 61.



- DE JUAN, M<sup>a</sup> D. (1998): *La atracción que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores*. Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante, Alicante.
- DENNIS, C. / MARSLAND, D. y COCKETT, T. (2002a): "Central Place Practice: Shopping Centre Attractiveness Measures, Hinterland Boundaries and the UK Retail Hierarchy". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, n<sup>o</sup> 4, July, pp.185-199.
- DENNIS, C. / MURPHY, J. / MARSLAND, D. / COCKETT, T. y PATEL, T. (2002b): "Measuring Image: Shopping Centre Case Studies". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, n<sup>o</sup> 4, October, pp. 355-374.
- DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT (1996): *Planning Policy Guidance: Town Centres and Retail Developments. Revised PPG6*, DoE, London.
- DEVLIN, S. / DONG, H. K. y BROWN, M. (1993): "Selecting a Scale for Measuring Quality". *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. Vol. 5, n<sup>o</sup> 3, Summer, pp. 12-17.
- DIAMANTOPOULOS, A. / WINKLHOFER, H. (2001): "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, May, pp. 269-277.
- DÍAZ, S. (2003): "El empleo en la Comunidad de Madrid". *Economistas*, n<sup>o</sup> 95, Febrero, pp. 47-51.
- DÍAZ, R. (2005): "Dimensiones de la calidad del servicio sanitario. Especial referencia a la Sanidad Pública". *ESIC Market*, n<sup>o</sup> 121, Mayo/Agosto, pp. 87-114.
- DICK, A. / BASU, K. (1994): "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 22, n<sup>o</sup> 2, Spring, pp. 99-113.
- DÍEZ, C. / SOBRINO, J. (2001): "Geografía Comercial de España: Cataluña". *Distribución y Consumo*, n<sup>o</sup> 58, Junio/Julio, pp. 97-117.
- DÍEZ DE CASTRO, E. / LANDA, F. (1996): *Merchandising. Teoría y práctica*. Ed. Pirámide, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1989): *Centros comerciales y mercados minoristas*. Colección Estudios, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid. Volumen 1 y 2.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO Y TURISMO (1991): *La influencia de las grandes superficies comerciales en la Comunidad de Madrid*. Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1995): *Análisis territorial del comercio minorista*. Colección Estudios, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998a): *Centros comerciales abiertos*. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998b): *Gerentes de centros urbanos*. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO Y TURISMO (2001): *Análisis de las áreas comerciales en distritos y municipios de la Comunidad de Madrid*, Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, Madrid.
- DISNEY, J. (1999): "Customer Satisfaction and Loyalty: The Critical Elements of Service Quality". *Total Quality Management*, Vol. 10, nº 4/5, July, pp. 491-497.
- *Distribución Actualidad* (2002): "Factor de modernización y dinamizador del entorno urbano", nº 310, Diciembre, pp. 35-36.
- DOWNS, P. / HAYNES, J. (1984): "Examining Retail Image Before and After a Repositioning Strategy". *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Vol. 12, nº 4, Autumn, pp. 1-23.
- **E**GAN, J. (2000): "Drivers to Relational Strategies in Retailing". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, nº 8, pp. 379-386.
- EIGLIER, P. / LANGEARD, E. (1996): *Servucción. El marketing de servicios*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- ELÍAS, J. (2006): "Distribución minorista: empresas, empleos y formatos". *Economistas*, nº 107, Febrero, pp. 53-62.
- ELIZAGÁRATE, V. (1996): "Marketing de ciudades: una necesidad para los procesos de revitalización". *Revista de Dirección y de Administración de Empresas*, nº 4, Noviembre, pp. 63-71.
- ELIZAGÁRATE, V. (2000): "La ciudad centro comercial abierto: una estrategia para potenciar la competitividad de las ciudades". *Revista de Dirección y de Administración de Empresas*, nº 8, Septiembre, pp. 29-42.
- ELIZAGÁRATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Ed. Pirámide, Madrid.
- ELIZAGÁRATE, V. (2005): "El comercio y la regeneración urbana de la ciudad. Una estrategia integral de marketing de ciudades". *Distribución y Consumo*, nº 84, Noviembre/Diciembre, pp. 40-49.
- ELIZAGÁRATE, V. / ZORRILLA, P. (2004): "El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad de las ciudades. Guipuzkoa: un caso de centro comercial abierto en red". *Distribución y Consumo*, nº 78, Noviembre/Diciembre, pp. 101-111.
- ELIZAGÁRATE, V. / MEDIANO, L. y DOMINGO, M. (2005): "Estrategias de marketing para la gestión público-privada del comercio de Guipúzcoa: un modelo basado en el análisis cluster". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 12, Mayo, pp. 121-136.
- ELLIS, B. / KELLEY, S. W. (1992): "Competitive advantage in retailing". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 2, nº 4, pp. 381-396.
- EMER-GFK (1997): *Programa de Actuación comercial en el distrito de Getafe. Documento resumen*. Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, Madrid.

- ENNIS-REYNOLDS, G. (2002): "Sustainable development and multiplexes". *Journal of Leisure Property*, vol. 2, nº 4, December, pp. 317-331.
- ESCOBAR, M. (1999): *Análisis gráfico/exploratorio*. Ed. La Muralla, Madrid.
- ESTEBAN, Á, (2002): "Comercio, ocio y turismo. Interacciones e implicaciones". *Distribución y consumo*, nº 61, Enero/Febrero, pp. 30-37.
- EVANS, K. / CHRISTIANSEN, T. y GILL, J. (1996): "The Impact of Social Influence and Role Expectations on Shopping Center Patronage Intentions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, nº 3, Summer, pp. 208-218.
- EVANS, G. (2005): "Measure for Measure: Evaluating the Evidence of Culture's Contribution to Regeneration". *Urban Studies*, Vol. 42, nº 5/6, May, pp. 959-983.
- EVANS, J. R. (2005): "Are the largest public retailers top financial performers? A longitudinal analysis". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 11, pp. 842-857.
  
- **F**AM, K. / MERRILEES, B. (1998): "Exploring the Relevance of Strategic Promotion Management Approach among Small Independent Retailers". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 26, nº 9, pp. 354-361.
- FÄNGE, A. / IWARSSON, S. y PERSSON, A. (2002): "Accessibility to the public environment as perceived by teenagers with functional limitations in a south Swedish town centre". *Disability and Rehabilitation*, Vol. 24, nº 6, April, pp. 318-326.
- FAULK D. (2006): "The Process and Practice of Downtown Revitalization". *Review of Policy Research*, Vol. 23, nº 2, May, pp. 625-645.
- FARIÑAS, J. C. / JAUMANDREU, J. (coord., 1999): *Estructura y actividad de las empresas de Madrid*. Ed. Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, Madrid.
- FEARNLEY, R. (2000): "Regenerating the Inner City: Lessons from the UK's City Challenge Experience". *Social Policy and Administration*, Vol. 34, nº 5, December, pp. 567-583.
- FERNÁNDEZ CUENCA, V. (1991): *El comercio minorista en la ciudad de Alicante*. Ed. Caja Provincial de Ahorros de Alicante, Alicante.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2002): *Investigación y técnicas de mercado*. Ed. ESIC, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J. M. (2003): "Apéndice bibliográfico", en GARCÍA DELGADO, J. L. (dir.): *Estructura económica de Madrid*. Ed. Civitas, Madrid.
- FERNIE, J. (1995): "The Coming of the Fourth Wave: New Forms of Retail Out-of-Town Development". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 5, nº 1, January, pp. 4-11.

- FERNIE, J. (1998): "The Breaking of the Fourth Wave: Recent Out-of-Town Retail Developments in Britain". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, nº 3, July, pp. 303-317.
- FILGUEIRA LÓPEZ, E. (2001): *Análisis de datos con SPSSWIN*. Ed. Alianza, Madrid.
- FIORITO, S. / LAFORGE, R. (1986): "A Marketing Strategy Analysis of Small Retailers". *American Journal of Small Business*. Vol. 10, nº 4, Spring, pp.7-17.
- FITCH, D. (2004): "Measuring convenience: Scots' perceptions of local food and retail provision". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 32, nº 2/3, pp. 100-108.
- FORNELL, C. / LARCKER, D. F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, February, pp. 39-50.
- FORSBERG, H. (1998): "Institutions, Consumer Habits and Retail Change in Sweden". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 3, July, pp. 185-193.
- FORSBERG, H. / MEDWAY, D. y WARNABY, G. (1999): "Town Centre Management by Co-operation. Evidence from Sweden". *Cities*, Vol. 16, nº 5, October, pp. 315-322.
- FUJITA, M. (1989): *Urban Economic Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- FRASER, C. / ZARKADA-FRASER, A. (2000): "Measuring the Performance of Retail Managers in Australia and Singapore". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 38, nº 6, pp. 228-242.
- FLAVIAN, C. (1998): "Estrategias detallistas en la distribución alimentaria". *Distribución y Consumo*, nº 38, Febrero/Marzo, pp.69-79.
- FRASQUET, M. (1999): *Análisis de los factores determinantes de la competitividad del centro comercial*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia.
- FRASQUET, M. (2000): *Centros comerciales: gestión y competitividad*. Ed. Generalitat Valenciana, Valencia.
- FRASQUET, M. (2001): "Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales: una investigación empírica". *Boletín Económico del ICE*, nº 2707, pp. 23-38.
- FRASQUET, M. (2002): "Hábitos de compra y preferencias del consumidor en torno a los centros comerciales". *Estudios sobre Consumo*, nº 61, Abril/Junio, pp. 9-24.
- FRASQUET, M. / GIL, I. y MOLLÁ, A. (2001): "Shopping-centre Selection Modelling: A Segmentation Approach". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, nº 1, January, pp. 23-38.
- FRASQUET, M. / VALLET, T. y GIL, I. (2002): "Key Factors in Shopping Centre Management: Evidence from Spain". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 4, October, pp. 337-354.

- FRIDOLÍN, X. (1995): *Factores clave de éxito del sector industrial hotelero*. Ed. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.
- FRIEDRICH, J. (1993): "A Theory of Urban Decline: Economy, Demography and Political Elites". *Urban Studies*, Vol. 30, nº 6, June/July, pp. 907-917.
- GALÁN, J. I. (1998): "Los centros comerciales y su tecnología al servicio del desarrollo urbano. Debate". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- GANT, R. (2002): "Shopmobility at the Millennium: "Enabling" Access in Town Centres". *Journal of Transport Geography*, Vol. 10, nº 2, June, pp. 123-133.
- GARCIA, E. (1997): "Espacio central y actividad comercial". *Distribución y Consumo*, nº 34, Junio/Julio, pp. 11-21.
- GARCÍA DELGADO, J. L. (dir., 2003): *Estructura económica de Madrid*. Ed. Civitas, 2ª ed., Madrid.
- GARCÍA FERRER, G. (1999): *Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento. Una aplicación al comercio de marca en el sector de la confección*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.
- GARCIA FERRER, G. (2000): "Comercio especializado: variables estratégicas y posicionamiento". *Distribución y Consumo*, nº 54, Octubre/Noviembre, pp. 35-51.
- GARCÍA, E. / GIL, J. y RODRIGUEZ, G. (2000): *Análisis factorial*. Ed. La Muralla, Madrid.
- GATERSLEBEN, B. / UZZELL, D. (2003): "Local Transport Problems and Possible Solutions: Comparing Perceptions of Residents, Elected Members, Officers and Organisations". *Local Environment*, Vol. 8, nº 4, August, pp. 387-405.
- GAUTSCHI, D. (1981): "Specification of Patronage Models for Retail Center Choice". *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, May, pp. 162-178.
- GÁZQUEZ, J. C. / SÁNCHEZ, M. (2000): *Áreas comerciales, capacidad de compra y riqueza en la provincia de Almería*. Universidad de Almería, Almería.
- GETAFE INICIATIVAS, S.A., (2003a): *Catálogo de empresas industriales y de servicios empresariales de Getafe*. Servicio de Publicaciones del Ayuntamiento de Getafe, Getafe.
- GETAFE INICIATIVAS, S.A., (2003b): *Catálogo de comercio, hostelería y otras actividades terciarias a pie de calle de Getafe*. Servicio de Publicaciones del Ayuntamiento de Getafe, Getafe.
- GIL, I. (1993): "Distribución detallista en la Comunidad Europea: evolución y tendencias de futuro". *Distribución y Consumo*, nº 10, Junio/Julio, pp. 34-45.
- GIL, I. (1995): "Localización comercial: una herramienta clave para el comercio minorista". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero/Marzo, pp. 10-15.

- GIL, I. / GERGORIO, M. / MÁÑEZ, O. / MARÍN, A. / PÉREZ, M. / PUIG, M. y SÁNCHEZ, B. (1999): "El centro comercial: nuevas exigencias del consumidor valenciano". *Quadern de Treball*, nº 80, nova época, Universitat de Valencia.
- GILLHAM, B. (2005): "Pubs, bars and restaurants. Is the profits-method valuation a thing of the past?" *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol. 4, nº 2, March, pp. 164-173.
- GLEASON, T. C. / DEVLIN, S. y BROWN, M. (1994): "In Search of the Optimum Scale". *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. Vol. 6, nº 4, Fall, pp. 28-33.
- GÓMEZ, E. (1994): "Centros comerciales: ventajas competitivas y diseño del futuro". *Distribución y Consumo*, nº 18, Octubre/Noviembre, pp.70-80.
- GONZÁLEZ, O (1999): *Análisis espacial de la demanda en la estructura comercial intraurbana: modelización de la competencia inter e intra-formato del hipermercado español en el marco de la estrategia de localización*. Tesis doctoral no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Salamanca.
- GONZÁLEZ, O. (2001a): "Inter.-Format Spatial Competition of Spanish Hypermarkets". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, nº 1, January, pp. 63-81.
- GONZÁLEZ, O. (2001b): "Modelización LOGIT de la selección de establecimiento minorista: Fundamentos teóricos". *ESIC Market*, nº 110, Septiembre/Diciembre, pp. 65-91.
- GONZÁLEZ, O (2002): "Overcoming Data Limitations for Store Choice Modelling. Exploiting Retail Chain Choice Data by Means of Aggregate Logit Models". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, nº 5, September, pp. 259-268.
- GONZÁLEZ, O. (2005): "Papel de la localización en la selección de establecimiento minorista: un enfoque tridimensional". *Distribución y Consumo*, nº 80, Marzo-Abril, pp. 100-107.
- GONZÁLEZ, O. / MUÑOZ, P. y MATÍAS, A. (2001): "Determinantes estratégicos de la selección de establecimiento minorista: aplicación de un modelo MCI subjetivo de asignación de recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, nº 1, Enero/Marzo, pp. 177-194.
- GONZÁLEZ REYES, S. (2003): "Herramientas para potenciar los mercados municipales. Planes de apoyo y guía de calidad del pequeño comercio". *Distribución y Consumo*, nº 69, Mayo/Junio, pp. 42-45.
- GOROSPE, F. (2000): "Consideraciones sobre el diseño de los puntos de venta minoristas en una economía globalizada". *Distribución y Consumo*, nº 54, Octubre/Noviembre, pp. 25-33.
- GRANDE, I. (2000): "Criterios de elección del establecimiento comercial por los consumidores de la tercera edad. Un estudio empírico". *ESIC Market*, nº 105, Enero/Abril, pp. 115-127.
- GRANDE, I. / ABASCAL, E. (1994): *Aplicaciones de investigación comercial*. Ed. ESIC, Madrid.

- GRANDE, I. / ABASCAL, E. (2003): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Ed. ESIC, 7ª ed., Madrid.
- GRAPENTINE, T. (1994): "Problematic Scales". *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. Vol. 6, nº 4. Fall, pp. 8-12.
- GREEN, A. E. / CHAMPION, A. G. (1991): "Research Policy and Review 35. The Booming Towns Studies: Methodological Issues". *Environment and Planning A*, Vol. 23, nº 10, October, pp. 1383-1408.
- GREENBERG, C. J. / SHERMAN, E. y SCHIFFMAN, L. G. (1983): "The Measurement of Fashion Image as a Determinant of Store Patronage", en DARDEN, W. y LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*. Ed. North-Holland, New York.
- GUTIÉRREZ, J. / RODRÍGUEZ, V. y SANTOS, J. M. (1995): *Técnicas cuantitativas (Estadística básica)*. Ed. Oikos-Tau, Barcelona.
- GUY, C. (1984): "The Estimation of Retail Turnover for Planning Purposes". *The Planner*, May, pp. 12-14.
- GUY, C. (1990): "Outshopping from Small Towns. A British Case Study". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 18, nº 3, May/June, pp. 3-15.
- GUY, C. (1992): "Estimating Shopping Centre Turnover: A Review of Survey Methods". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 20, nº 4, July/August, pp. 18-23.
- GUY, C. (1994a): "Grocery Store Saturation. Has It Arrived Yet?" *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 22, nº 1, pp. 3-11.
- GUY, C. (1994b): *The Retail Development Process: Location, Property and Planning*. Ed. Routledge, London.
- GUY, C. (1996): "Corporate Strategies in Food Retailing and Their Local Impacts: A Case Study of Cardiff". *Environment and Planning A*, Vol. 28, nº 9, September, pp. 1575-1602.
- GUY, C. (2005): "Revival of inner-city retail areas: The potential role of property owners" *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol. 4, nº 2, March, pp. 118-128.
- GUY, C. / DUCKETT, M. (2003): "Small Retailers in an Inner City Community: A Case Study of Adamsdown, Cardiff". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 8, July, pp. 401-407.
- **H**ANSEN, T. (2003): "Intertype Competition: Speciality Food Stores Competing with Supermarkets". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, nº 1, January, pp. 35-49.
- HART, C. (1999): "The Retail Accordion and Assortment Strategies: An Exploratory Study". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 9, nº 2, April, pp. 111-126.

- HAIR, J. F. / ANDERSON, R. E. / TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante*. Ed. Prentice Hall, 5ª ed., Madrid.
- HALL, P. (1993): "Forces Shaping Urban Europe". *Urban Studies*, Vol. 30, nº 6, June, pp. 883-898.
- HALL, S. / THURSTAIN-GOODWIN, M. (2000): "Geographic Information –Policy Driving- Policy Driven- Providing Statistics for the Ekes Town Centres". *Statistical Journal of the United Nations*, Vol. 4, nº 4, October, pp.305-317.
- HALLSWORTH, A. / WORTHINGTON, S. (2000): "Local resistance to larger retailers: the example of market towns and the food superstore in the UK". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, nº 4/5, pp. 207-216.
- HEMPHILL, L. / BERRY, J. y Mc GREAL, S. (2004a): "An Indicator-Based Approach to Measuring Sustainable Urban Regeneration Performance: Part I, Conceptual Foundations and Methodological Framework". *Urban Studies*, Vol. 41, nº 4, April, pp. 725-755.
- HEMPHILL, L. / BERRY, J. y Mc GREAL, S. (2004b): "An Indicator-Based Approach to Measuring Sustainable Urban Regeneration Performance: Part 2, Empirical Evaluation and Case-study Analysis". *Urban Studies*, Vol. 41, nº 4, April, pp. 757-772.
- HEMPHILL, L. / Mc GREAL, S. / BERRY, J. y WATSON, S. (2006): "Leadership, Power and Multisector Urban Regeneration Partnerships". *Urban Studies*, Vol. 43, nº 1, January, pp. 59-80.
- HERNANDEZ, T. / BENNISON, D. (2000): "The Art and Science of Retail Location Decisions". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, nº 8, pp. 357-367.
- HERNÁNDEZ, M. / DELGADO, E. y MUNUERA, J. L. (2001): "Elección del lugar de compra de medicamentos y parafarmacia. Situación de la competencia intra e intertipo". *Distribución y Consumo*, nº 59, Septiembre/Octubre, pp.92-99.
- HERNANDEZ, T. / JONES, K. (2005): "Downtowns in transition: emerging business improvement area strategies". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 11, pp. 789-805.
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. (2006): "Interfirm Strategic Integration in Retailer Buying Groups: Antecedents and Consequences on the Retailer's Economic Satisfaction". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, nº 1, February, pp. 69-91.
- HOME, N. (2002): "Rural Consumers' Patronage Behaviour in Finland". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 2, April, pp. 149-164.
- HOGG, S. / MEDWAY, D. y WARNABY, G. (2003): "Business Improvement Districts: An Opportunity for SME Retailing". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 9, pp. 466-469.
- HOGG, S. / MEDWAY, D. y WARNABY, G. (2004): "Town centre management schemes in the UK: Marketing and performance indicators". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, n. 4, pp. 309-319.



- HOYT, L. (2006): "Importing Ideas: The Transnational Transfer of Urban Revitalization Policy". *International Journal of Public Administration*. Vol. 29, nº 1/3, January, pp. 221-243.
- HOUZE, P. (1999): "Revitalizing Town Centres", *OXIRM*, nº 23, p. 26.
- HOWARD, E. (1992): "Evaluating the Success of Out-of-Town Regional Shopping Centres". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 2, nº 1, January, pp. 59-80.
- HOWARD, E. (1997): "The Management of Shopping Centres: Conflict or Collaboration?" *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, nº 3, July, pp. 263-285.
- HU, H. / JASPERS, C. R. (2006): "Social cues in the store environment and their impact on store image". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34, nº 1, pp. 25-48.
- HYMAN, M. / KING, C. (1983): "The Geographically Mobile Consumer: A Conceptual Framework for Retail Management and Patronage Theory Development", pp. 391-408, en DARDEN, W. y LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*. Ed. North-Holland, New York.
- INSTITUTO DE EMPRESA (2002): *Informe Barómetro del consumidor 2002*. Ed. Fundación Grupo Eroski, Madrid.
- INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID (1998-2004): *Directorio de Unidades de Actividad Económica de la Comunidad de Madrid*. Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, varios años [CD-Rom].
- INSTITUTO DE REFORMA DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES (1977): *Los hipermercados: efectos urbanísticos y comerciales en Barcelona y su área metropolitana*. Colección Estudios IRESCO, Madrid.
- ITURRIOZ, C. / ARAGÓN, C. y ARANGUREN, M<sup>a</sup> J. (2002): "Distribución comercial de las prendas de vestir". *Distribución y Consumo*, nº 62, Marzo/Abril, pp. 81-92.
- IRISO, E. (1992): "El centro urbano: concepto, delimitación y funciones". *Estudios de Ciencias Sociales*, nº 5, U.N.E.D., pp. 60-75.
- ISHIKAWA, T. / TODA, M. (2000): "Some Economic Extensions of Central-place Theory Involving Profit Maximization". *Urban Studies*, Vol. 37, nº 3, March, pp. 481-495.
- IVES, P. (2003): "Retail property development trends in the central London market". *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol. 3, nº 1, March, pp. 86-92.
- JACKSON, C. (2006): "Retail Planning and Institutional Property Investment". *Regional Studies*, Vol. 40, nº 5, July, pp. 555-561.

- JACKSON, C. / WATKINS, C. (2005): "Planning Policy and Retail Property Markets: Measuring the Dimensions of Planning Intervention". *Urban Studies*, Vol. 42, nº 8, July, pp. 1453-1469.
- JARVIS, C. / MACKENZIE, S. y PODSAKOFF, P. (2003): "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, Vol, 30, nº 2, September, pp. 199-218.
- JARRAT, D. (1996): "A Shopper Taxonomy for Retail Strategy Development". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, nº 2, April, pp. 196-215.
- JIMÉNEZ, D. / GIMÉNEZ, M<sup>a</sup> L. y SEGOVIA, C. (2004): "La distribución comercial minorista en la Europa 15 + 10". *Distribución y Consumo*, nº 76, Julio/Agosto, pp. 5-20.
- JIMÉNEZ, J. C. / CORAL, F. (2006): "Estructura y dinámica empresarial en Madrid". *Economistas*, nº 108, Marzo, pp. 361-368.
- JOARISTI, L. / LIZASOAIN, L. (2000): *Análisis de correspondencias*. Ed. La Muralla, Madrid.
- JOHNS, N. / MATTSSON, J. (2005): "Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases". *Tourism Management*, Vol. 26, nº 4, August, pp. 605-616.
- JONES, K. / SIMMONS, J. (1990): *The Retail Environment*, Ed. Routledge, London.
- JONES, P. (1989): "The Modernization and Expansion of Central Shopping Schemes". *The Service Industries Journal*, Vol. 9, nº 3, July, pp. 399-405.
- JONES, P. (1990): "Town Centre Management Schemes in the UK". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 18, nº 3, May/June, pp. 15-18.
- JONES, P. / HILLIER, D. y TURNER, D. (1997): "Exploring the Role of CCTV Surveillance Systems in Town Centre Management". *Management Research News*, Vol. 20, nº 10, November, pp. 35-42.
- JONES, P. / TURNER, D. y HILLIER, D. (1997): "Closed-Circuit Television in Town Centres". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, nº 6/7, January, pp. 219-221.
- JONES, P. / PAL, J. (1998): "Retail Services Ride The Waves". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 26, nº 9, pp. 374-376.
- JONES, P. / HILLIER, D. (2002): "Urban Leisure Complexes in the UK: Planning and Management Issues". *Management Research News*, Vol. 25, nº 11, November, pp. 75-83.
- JONES, P. / HILLIER, D. y COMFORT, D. (2003a): "Managing the Geography of Street Trading in the UK: A Case Study of Local Authority Regulation". *Management Research News*, Vol. 26, nº 6, June, pp. 50-59.
- JONES, P. / HILLIER, D. y COMFORT, D. (2003b): "Business Improvement Districts in Town and City Centres in the UK". *Management Research News*, Vol. 26, nº 8, August, pp. 50-59.

- JONES, P. / CHARLESWORTH, A. / SIMMS, V. / HILLIER, D. y COMFORT, D. (2003c): "The Management Challenges of the Evening and Late Night Economy Within Town and City Centres". *Management Research News*, Vol. 26, nº 10/11, November, pp. 96-103.
- JONES, P. / EVANS, J. (2006): "Urban Regeneration, Governance and the State: Exploring Notions of Distance and Proximity". *Urban Studies*, Vol. 43, nº 9, August, pp. 1491-1509.
- **K**ALTCHEVA, V. D. / WEITZ, B. (2006): "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?" *Journal of Marketing*, Vol. 70, nº 1, January, pp. 107-118.
- KAZEM, A. I. (2003): *Competitiveness of SMEs. The Influence of Entrepreneur's Characteristics and Firm Operational Strategies: Case Study of Egypt*. Ph. D. Dissertation, Maastricht School of Management [microform edition].
- KHATTREE, R. / NAIK, D. (2000): *Multivariate Data Reduction and Discrimination with SAS Software*. Ed. SAS Institute Inc., North Carolina, USA.
- KIRKUP, M. / RAFIQ, M. (1994a): "Managing Tenant Mix in New Shopping Centres". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol 22, nº 6, pp. 29-37.
- KIRKUP, M. / RAFIQ, M. (1994b): "Tenancy Development in New Shopping Centres: Implications for Developers and Retailers". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 4, nº 1, January, pp. 17-32.
- KIVELL, P. / DOIDGE, R. (1982): "Service Outlets in Shopping Centres: Problems and Policies". *The Service Industries Journal*, Vol. 2, nº 1, Spring, pp. 22-37.
- KLEMZ, B. R. / BOSHOFF, C. y MAZIBUKO, N-E (2006): "Emerging markets in black South African townships: Small local independently owned versus large national retailers". *European Journal of Marketing*, Vol. 40, nº 5/6, May/June, pp. 590-610.
- KOTLER, P. (2006): *Dirección de Marketing*. Ed. Prentice-Hall Pearson Educación, 12ª ed., Madrid.
- KRUEGER, R. (1991): *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Ed. Pirámide, Madrid.
- KULKE, E. (1997): "Effects on the Economic Transformation Process on the Structure and Locations of Retailing in East Germany". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, nº 1, January, pp. 49-55.
- KUSTER, I. (2002): "El marketing de relaciones desde la óptica del consumidor". *Estudios sobre Consumo*, nº 61, Abril/Junio, pp. 25-37.
- **L**A CAIXA (1997-2006): *Anuario Económico y Social de España*. Servicio de Estudios de La Caixa, Barcelona, varios años.

- LACASA, J. (1995): "La ubicación de un equipamiento comercial desde la óptica del cliente". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero/Marzo, pp.40-43.
- LAI, L. W. C. (2006): "Private property rights, culture, property management and sustainable management". *Property Management*, Vol. 24, nº 2, pp. 71-86.
- LAMB, C. W. / HAIR, J. F. y Mc DANIEL, C. (2003): *Marketing*. Ed. Thomson, 6ª ed., México, D. F.
- LAMBIN, J. J. (2003): *Marketing estratégico*. Ed. ESIC, 4ª ed., Madrid.
- LANGSTON, P. / CLARKE, G. y CLARKE, D. (1997): "Retail Saturation, Retail Location and Retail Competition: An Analysis of British Grocery Retailing". *Environment and Planning A*, Vol. 29, nº 1, January, pp. 77-104.
- LANGSTON, P. / CLARKE, G. y CLARKE, D. (1998): "Retail Saturation: The Debate in the Mid-1990s". *Environment and Planning A*, Vol. 30, nº 1, January, pp. 49-66.
- LEAL, I. (1997): "Función del comercio en la rehabilitación de los cascos antiguos. Los mercados municipales de abastos". *Distribución y Consumo*, nº 34, Junio/Julio, pp. 24-28.
- LEAL, I. (1998): "La problemática municipal en el diseño de la estructura comercial de la ciudad". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- LEE, S. L. / YONG, G. S. (1998): "Singapore's Revised Concept Plan and Retailing: Impact of the Tampines Regional Centre on Shopping Patterns". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 1, January, pp. 33-43.
- LEE, S. L. / IBRAHIM, M. F. y HSUEH-SHAN, C. (2005): "Shopping-centre attributes affecting male shopping behaviour" *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol. 4, nº 4, October, pp. 324-340.
- LEHEW, M. / BURGESS, B. y WESLEY, S. (2002): "Expanding the Loyalty Concept to Include Preference for a Shopping Mall". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 3, July, pp. 225-236.
- LEJANO, R. / WESSELLS, A. T. (2006): "Community and Economic Development: Seeking Common Ground in Discourse and in Practice". *Urban Studies*, Vol. 43, nº 9, August, pp. 1469-1489.
- LÉO, P-Y / PHILIPPE, J. (2002): "Retail centres: location and consumer's satisfaction". *The Service Industries Journal*, Vol. 22, nº 1, January, pp. 122-146.
- LÉO, P-Y / PHILIPPE, J. (2003): "Positionnement concurrentiel des zones commerciales et satisfaction du consommateur". *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, nº 3, Septiembre, pp. 45-63.
- LEVER, W. (1993): "Competition within the European Urban System". *Urban Studies*, Vol. 30, nº 6, July, pp. 935-948.
- LEVER, W. / TUROK, I. (1999): "Competitive Cities: Introduction to the Review". *Urban Studies*, nº 5/6, May, pp. 791-793.

- LÉVY, J. P. (1998): *Modelización con ecuaciones estructurales y variables latentes. Conceptos, teoría y aplicaciones*. [CD-Rom].
- LÉVY, J. P. / VARELA, J. (2003): *Análisis multivariable para las Ciencias Sociales*. Ed. Prentice-Hall. Colección Pearson Educación, Madrid.
- LEWIS, C. / Mc QUADE, J. y THOMAS, C. (2005): "Measuring physical access barriers to services: "Snapshot" research in 4 town/city centres in Britain". *International Congress Series*, nº. 1282, September, pp. 1034-1037.
- LEWISON, D. (1999): *Ventas al detalle*. Ed. Prentice Hall, 6ª ed., Madrid.
- LIFF, S. / TURNER, S. (1999): "Working in a Corner Shop: Are Employee Relations Changing in Response to Competitive Pressures?" *Employee Relations*, Vol. 21, nº 4, pp. 418-429.
- LOPES, C. (2000): "City Center Revitalization in Portugal: Lessons from Two Medium Size Cities". *Cities*, Vol. 17, nº 1, February, pp. 19-31.
- LOPES, C. (2003): "Building Dreams of Mass-Consumption across the Atlantic: A Comparative Study of Two Mega Malls". *Passages: Journal of Transnational and Transcultural Studies*, Vol. 3, nº 2, pp. 137-162.
- LOPES, C. (2004): "Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators". *Planning Practice and Research*, Vol. 19, nº 1, pp. 101-110.
- LÓPEZ DE LUCIO, R. (2002): "La vitalidad del espacio público urbano en riesgo". *Distribución y Consumo*, nº 66, Noviembre/Diciembre, pp. 25-41.
- LOPEZ DE LUCIO, R. / PARRILLA, E. (1998): "Espacio público e implantación comercial en la ciudad de Madrid. Calles comerciales versus grandes superficies". *Cuadernos de Investigación Urbanística*, nº 23, pp. 1-57.
- LOWE, M. S. (2000): "Britain's Regional Shopping Centres: New Urban Forms?" *Urban Studies*, Vol. 37, nº 2, February, pp. 261-274.
- LOWE, M. S. (2005a): "The Regional Shopping Centre in the Inner City: A Study of Retail-led Urban Regeneration" *Urban Studies*, Vol. 42, nº 3, March, pp. 449-470.
- LOWE, M. S. (2005b): "Revitalizing inner city retail? The impact of West Quay development on Southampton". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 9, pp. 658-668.
- LOWRY, J. (1997): "The Life Cycle of Shopping Centers". *Business Horizons*, Vol. 40, nº 1, January/February, pp. 77-86.
- LUQUE, T. (coord., 2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide, Madrid.
- LYON, P. / COLQUHOUN, A. y KINNEY, D. (2004): "UK Food Shopping in the 1950s: The Social Context of Customer Loyalty". *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 28, nº 1, January, pp. 28-39.

- **M**MARJANEN, H. (1995): "Longitudinal Study on Consumer Spatial Shopping Behaviour with Special Reference to Out-of-Town Shopping: Experiences from Turku, Finland". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 2, nº 3, July, pp. 163-174.
- MARJANEN, H. (2000): "Retailing in Rural Finland and the Challenge of Nearby Cities". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, nº 4/5, pp. 194-206.
- MARRERO, J. L. (1999): "Comercio y ciudad: una nueva relación. Comprar y vivir en el siglo XXI". *Distribución y Consumo*, nº 46, Junio/Julio, pp. 107-114.
- MARTÍN, F. (1998): "Potenciación de los centros urbanos como espacios comerciales abiertos". *Distribución y Consumo*, nº 41, Agosto/Septiembre, pp. 130-134.
- MARTÍN, V. J. (2003): "El consumidor español. Factores que determinan su comportamiento". *Distribución y Consumo*, nº 70, Julio/Agosto, pp. 11-29.
- MARTINEAU, P. (1958): "The Personality of Retail Store". *Harvard Business Review*, Vol. 36, nº 1, Enero/Febrero, pp. 47-55.
- MARTINEZ SALINAS, E. y POLO, Y. (1997): "Innovadores e imitadores en el proceso de aceptación de un nuevo producto". *ESIC Market*, nº 98, Octubre/Diciembre, pp. 31-41.
- MARTINEZ SERRANO, E. / FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1997): "Determinación de categorías de adoptantes a partir de modelos de difusión". *Revista Asturiana de Economía*, nº 9, Septiembre, pp. 53-77.
- MÁZ, F. J. (1996): "Imagen y atracción de centros comerciales suburbanos". *Investigación y Marketing*, nº 56, en HAIR, J. F. / ANDERSON, R. E. / TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- MASA, L. (1993): "Perfil de las formas comerciales: elementos de la tecnología de compra". *Distribución y Consumo*, nº 10, Junio/Julio, pp. 20-33.
- Mc CLURE, P. / RYANS, J. (1968): "Differences Between Retailers' and Consumers' Perceptions". *Journal of Marketing Research*, Vol. V, February, pp. 35-40.
- Mc GOLDRICK, P. J. / THOMPSON, M. J. (1992a): "The Role of Image in the Attraction of the Out-of-Town Center". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 2, nº 1, January, pp. 81-98.
- Mc GOLDRICK, P. / THOMPSON, M. (1992b): *Regional Shopping Centres*. Ed. Avebury, Aldershot.
- Mc GREAL, S. / BERRY, J. / Mc PARLAND, C. y TURNER, B. (2004): "Urban regeneration, property performance and office markets in Dublin". *Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 22, nº 2, January, pp. 162-172.
- MEDIANO, L. / TAMAYO, U. y TEJADA, S. (2006): "Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana". *Distribución y Consumo*, nº 86, Marzo/Abril, pp. 48-58.
- MEDINA, O. (1995): "Métodos para la localización de establecimientos minoristas". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero/Marzo, pp. 17-28.

- MEDINA, O. (1997): *El proceso de selección de centros de compra interurbanos por el consumidor español*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.
- MEDINA, O. (1998): "Los hábitos de compra del comprador interurbano español". *Distribución y Consumo*, nº 42, Octubre/Noviembre, pp. 30-41.
- MEDINA, O. (2001): "Comportamiento de compra en el punto de venta. Tipología de compradores y elección de marca". *Estudios sobre Consumo*, nº 58, Julio/Septiembre, pp. 9-22.
- MEDINA, O. / GÓMEZ, M. y MÉNDEZ, J. L. (1999): "Una aproximación conceptual a las áreas comerciales según los actos de compra de los consumidores". *Estudios sobre Consumo*, nº 49, pp. 43-55.
- MEDWAY D. / ALEXANDER, A. / BENNISON, D. y WARNABY, G. (1999): "Retailers' Financial Support for Town Centre Management". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 27, nº 6, pp. 246-255.
- MEDWAY, D. / WARNABY, G. / BENNISON, D. y ALEXANDER, A. (2000): "Reasons for Retailers' Involvement in Town Centre Management". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, nº 8, pp. 368-378.
- MEEK, J. W. / HUBLER, P. (2006): "Business Improvement Districts in Southern California: Implications for Local Governance". *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, nº 1/3, January, pp. 31-52.
- MEIJER, M. (1993): "Growth and Decline of European Cities: Changing Positions of Cities in Europe". *Urban Studies*, Vol. 30, nº 6, July, pp. 981-990.
- MÉNDEZ, J. L. (1992): "La actitud de los consumidores frente a las formas comerciales". *Distribución y Consumo*, nº 4, Junio/Julio, pp. 47-53.
- MITCHELL, A. / KIRKUP, M. (2003): "Retail Development and Urban Regeneration: A Case Study of Castle Vale". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 9, pp. 451-458.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995): *Informe sobre el comercio interior y la distribución en España*. Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.
- MOLINER, M. A. (2003): "El marketing relacional y el intercambio como núcleo del marketing". *ESIC Market*, Vol. 114, Enero/Abril, pp. 271-291.
- MOLINER, M. A. / RODRÍGUEZ, R. M. / CALLARISA, L. y SÁNCHEZ, J. (2005): "Dimensionalidad del valor percibido global de una compra". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 16, nº 2, Septiembre, pp. 135-157.
- MOLINILLO, S. (2000): *Centros comerciales de área urbana. Especial referencia a las relaciones con entidades laterales*. Tesis doctoral, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- MOLINILLO, S. (2001): "Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos". *ESIC Market*, nº 109, Mayo/Agosto, pp. 33-61.

- MOLINILLO, S. (2002): *Centros comerciales de área urbana*. Ed. ESIC, Madrid.
- MOLINILLO, S. / PARRA, F. (2001): "Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras". *Distribución y Consumo*, nº 57, Abril/Mayo, pp. 27-45.
- MONTORO, R. / FERNÁNDEZ, E. y RODRÍGUEZ, C. (1996): "Cultura de compra y comportamiento del consumidor: El caso de Castilla y León". *Estudios sobre Consumo*, nº 36, pp. 29-43.
- MORALES, P. (2004): *El análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Disponible en: <http://www.upco.es>.
- MORALES, P. / UROSA, B. y BLANCO, A. (2003): *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Ed. La Muralla, Madrid.
- MORÇÖLL, G. (2006): "Business Improvement Districts: A New Organizational Form in Metropolitan Governance". *International Journal of Public Administration*. Vol. 29, nº 1/3, January, pp. 1-4.
- MORPHET, C. (1991): "Applying Multiple Regression Analysis to the Forecasting of Grocery Store Sales: An Application and Critical Appraisal". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 1, nº 3, July, pp. 329-351.
- MORRISON, N. / PEARCE, B. (2000): "Developing Indicators for Evaluating the Effectiveness of the UK Land Use Planning System". *The Town Planning Review*, Vol. 71, nº 2, April, pp.191-211.
- MORSCHETT, D. / SWOBODA, B. y FOSCHT, T. (2005): "Perception of store Attributes and Overall Attitude towards Grocery Retailers. The Role of Shopping Motives". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, nº 4, October, pp. 423-447.
- MOUTINHO, L. / CURRY, B. y DAVIES, F. (1993): "Comparative Computer Approaches to Multi-Outlet Retail Site Location Decisions". *The Service Industries Journal*, Vol. 13, nº 4, October, pp. 201-220.
- MOYE, L. / KINCADE, D. (2002): "Influence of Usage Situations and Consumer Shopping Orientations on the Importance of the Retail Store Environment". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 1, January, pp. 59-79.
- MÚGICA, J. M. / RUIZ DE MAYA, S. (1995): "El futuro de la distribución minorista: Tendencias en formas comerciales y estrategias empresariales". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero/Marzo, pp. 8-19.
- MÚGICA, J. M. / RUIZ DE MAYA, S. (1997): *El comportamiento del consumidor*. Ed. Ariel, Madrid.
- MUNDY, B. (2000): "Factors Influencing CBD Land Prices". *Real Estate Issues*, Vol. 25, nº 3, Fall, pp. 39-49.
- MUNUERA, J. L. / RODRÍGUEZ, A. (2002): *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Ed. Pirámide, Madrid.



- MUNUERA, J. L. / CUESTAS, P. J. (2006): "Factores de atracción de los centros comerciales en España". *Información Comercial Española*, nº 828, Enero/Febrero, pp. 99-116.
- MUÑOZ, P. (1993): "Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial". *Distribución y Consumo*, nº 10, Junio/Julio, pp. 46-57.
- MURPHY, R. E. (1972): *The Central Business District*. Ed. Longman, London.
- MURPHY, C. / BOYLE, E. (2006): "Testing a conceptual model of cultural tourism development in the post-industrial city: A case study of Glasgow". *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 6, nº 2, December, pp. 111-128.
- MYRO, R. / GARCÍA DELGADO, J. L. (coord., 2005): *Lecciones de Economía Española*. Ed. Civitas, 7ª ed., Madrid.
  
- **N**APPI-CHOULET, I. (2006): "The Role and Behaviour of Commercial Property Investors and Developers in French Urban Regeneration: The Experience of the Paris Region". *Urban Studies*, Vol. 43, nº 9, August, pp. 1511-1535.
- NAVAS, J. E. / HUERTA, P. (2005): *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas*. Documento de trabajo nº 2005-003. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en: <http://www.ucm.es>.
- NARVER, J. / SLATER, S. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- NELSON, R. L. (1958): *The Selection of Retail Locations*. Dodge, New York.
- NEVIN, J. R. / HOUSTON, M. J. (1980): "Image as a Component of Attraction to Intraurban Shopping Areas". *Journal of Retailing*, 56, Spring, pp. 77-93.
- NOVALES, A. (1993): *Econometría*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- NÚÑEZ, R. (2001a): "El consumidor del siglo XXI. Ocio y viajes frente a alimentación". *Distribución Actualidad*, nº 292, Abril, pp. 23-24.
- NÚÑEZ, R. (2001b): "Artículos deportivos. Del lujo a la primera necesidad". *Distribución Actualidad*, nº 289, Enero, pp. 24-27.
  
- **O**C, T. / TIESDELL, S. y MOYNIHAN, D. (1997): "The Death and Life of City Challenge: The Potential for Lasting Impacts in a Limited-life Urban Regeneration Initiative". *Planning Practice and Research*. Vol. 12, nº 4, November, pp. 367-381.
- OC, T. / TIESDELL, S. (1998): "City Centre Management and Safer City Centres: Approaches in Coventry and Nottingham". *Cities*, Vol. 15, nº 2, April, pp. 85-103.

- O'CALLAGHAN, E. / O'RIORDAN, D. (2003): "Retailing at the periphery: An Analysis of Dublin's Tertiary City Centre Shopping Streets (1972-2002)". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 8, pp. 389-400.
- ODLAND, J. (1988?): *Spatial Autocorrelation*. SAGE Publications, New Delhi, India.
- O'NEILL, P. / Mc GUIRK, P. (2003): "Reconfiguring the CBD: Work and Discourses of Design in Sydney's Office Space". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 9, August, pp. 1751-1767.
- OPPEWAL, H. / TIMMERMANS, H. (1997): "Retailer Self-Perceived Store Image and Competitive Position". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, nº 1, January, pp. 41-59.
- OTTO, L. / MALLER, A. (1979): "Evidence for la Local Psychological View of the Status Attainment Process: Four Studies Compared". *Social Forces*, Vol. 57, nº 3, March, pp. 887-914.
- OWEN, A. (1998): "La gerencia integral del comercio y la ciudad. El papel del *Town Centre Manager*". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
  
- **P**ADDISON, A. (2003): "Town Centre Management (TCM): A Case Study of Achmore". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 12, pp. 618-627.
- PAGE, S. / HARDYMAN, R. (1996): "Place marketing and town centre management". *Cities*, Vol. 13, nº 3, June, pp. 153-164.
- PAL, J. / SANDERS, E. (1997): "Measuring the Effectiveness of Town Centre Management Schemes: An Exploratory Framework". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 25, nº 2, pp. 70-77.
- PAL, J. / BENNISON, D. / CLARKE, I. y BYROM, J. (2001): "Power, Policy Networks and Planning: The Involvement of Major Grocery Retailers in the Formulation of Planning Policy Guidance Note 6 since 1988". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, nº 3, July, pp. 225-246.
- PALACIOS, D. / GARRIGÓS, F. (2006): "Propuesta de una escala de medida de la gestión del conocimiento en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 12, nº 1, Enero/Abril, pp. 207-224.
- PANIAGUA, A. / TARANCÓN, O. (1991): "Decadencia y recuperación de áreas centrales urbanas: el caso de Londres". *Ciudad y territorio, estudios territoriales*. Vol. 4, nº 90, Otoño, pp. 39-53.
- PARDO, A. / RUIZ, M. A. (2002): *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- PARASURAMAN, A. / GREWAL, D. (2000): "Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenty-First Century: A Conceptual Framework and Overview". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nº 1. Winter, pp. 9-16.

- PARDO, A. (2002). *Análisis de datos categóricos*. Colección Aula Abierta, Ed. U.N.E.D., Madrid.
- PARKER, T. (2006): "Dundrum Town Centre: Irish Shopping in the Twenty First Century". *European Retail Digest*, nº 49, Spring, pp. 39-42.
- PARR, J. B. / REYNOLDS-FEIGHAN, A. (2000): "Location Theory: Analysis and Applications Guest Editors' Introduction", *Urban Studies*, Vol. 37, nº 3, March, pp. 439-442.
- PEIRÓ, A. / URIEL, E. (1991): *Un modelo para la determinación de centros comerciales en España*. WP-EC 91-04. Ed. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Valencia.
- PEEL, D. (2003): "Town Centre Management: Multi-stakeholder Evaluation. Increasing the Sensitivity of Paradigm Choice". *Planning Theory and Practice*. Vol. 4, nº 2, June, pp.147-164.
- PEISER, R. / XIONG, J. (2003): "Crime and Town Centers: Are Downtowns More Dangerous Than Suburban Shopping Nodes?" *Journal of Real Estate Research*. Vol. 25, nº 4, November/December, pp.577-605.
- PENDLEBURY, J. (1999): "The Conservation of Historic Areas in the UK. A Case Study of "Grainger Town", Newcastle upon Tyne". *Cities*, Vol. 16, nº 6, December, pp. 423-433.
- PEÑA, D. (2002a): *Análisis de datos multivariantes*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- PEÑA, D. (2002b): *Regresión y diseño de experimentos*. Ed. Alianza, Madrid.
- PÉREZ, C. (2005): *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Ed. Thomson, Madrid.
- PÉREZ, C (2006): "La implicación del consumidor en la adquisición de bienes y servicios". *ESIC Market*, nº 123, Enero/Abril, pp. 93-113.
- PÉREZ, S. / MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (2005): "Medición del aprendizaje organizativo: propuesta de una escala multidimensional". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, nº 2, pp. 159-176.
- PÉRON, R. (2001): "The Political Management of Change in Urban Retailing". *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 25, nº 4, December, pp. 847-878.
- PETERSON, R. / KERIN, R. (1983): "Store Image Measurement in Patronage Research: Fact and Artifact", en DARDEN, W. / LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*. Ed. North-Holland, New York, pp. 293-306.
- PHELPS, N. / PARSONS, N. (2003): "Edge Urban Geographies: Notes from the Margins of Europe's Capital Cities". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 9, August, pp. 1725-1749.
- PHILLIPS, M. / SWAFFIN-SMITH, C. (2004): "Market towns –victims of market forces?" *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, nº 11/12, pp. 557-568.
- PIACENTINI, M. / HIBBERT, S. y AL-DAJANI, H. (2001): "Diversity in Deprivation: Exploring the Grocery Shopping Behaviour of Disadvantaged Consumers". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11, nº 2, April, pp. 141-158.

- POLO, Y. (1988): *Desarrollo de nuevos productos. Aplicaciones a la economía española*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- POPKOWSKI LESZCZYC, P. / SINHA, A. y TIMMERMANS, J. (2000): "Consumer Store Choice Dynamics: An Analysis of the Competitive Market Structure for Grocery Stores". *Journal of Retailing*, Vol. 76, nº 3, 3<sup>rd</sup> Quarter, pp. 323-345.
- POPPER, K. R. (2001): *La lógica de la investigación científica*. Ed. Tecnos, 12<sup>a</sup> reimpresión, Madrid.
- PORTAL, J. M. (1999): "Centros comerciales a cielo abierto: una perspectiva de futuro para el comercio urbano". *Distribución Actualidad*, nº 276, Noviembre, pp. 32-34.
- PORTER, M. (1995): "The Competitive Advantage of the Inner City". *Harvard Business Review*, Vol. 73, nº 3, May/June, pp. 55-71.
- PRADERA, J. (1992): "Del declive a la regeneración de las ciudades: el caso de la metrópoli de Bilbao". *Estudios territoriales*, Vol. 39, Mayo/Agosto, pp. 19-25.
- PRENDERGAST, G. / MARR, N. y JARRATT, B. (1996): "An Exploratory Study of Tenant-Manager Relationships in New Zealand's Managed Shopping Centres". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 24, nº 9, pp. 19-26.
- PRENDERGAST, G. / MARR, N. y JARRATT, B. (1998): "Retailers' Views of Shopping Centres: A Comparison of Tenants and Non-Tenants". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 26, nº 4, pp. 162-171.
- PRYOR, S. / GROSSBART, S. (2005): "Ethnography of an American Main Street". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 11, pp. 806-823.
- PULIDO, A. (1992): *Estadística y técnicas de investigación social*. Ed. Pirámide, 9<sup>a</sup> ed., Madrid.
- PULIDO, A. / SANTOS, J. (1998): *Estadística aplicada para ordenadores personales*. Ed. Pirámide, Madrid.
- PULIDO, A. / LÓPEZ, A. (2003): "Madrid: economía dinámica". *Economistas*, nº 95, Febrero, pp. 21-27.
  
- **Q**UEIPO BLANCO, F. A. (1992): *Planificación, análisis, concepto. Centros comerciales*. Edición propia, Oviedo.
  
- **R**ACO, M. (2003): "Remaking Place and Securitizing Space: Urban Regeneration and the Strategies, Tactics and Practices of Policing in the UK". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 9, August, pp. 1869-1887.

- RATCLIFFE, J. / FLANAGAN, S. (2004): "Enhancing the vitality and viability of town and city centres: the concept of the business improvement district in the context of tourism enterprise". *Property Management*, Vol. 22, nº 5, pp. 377-395.
- RAVENSCROFT, N. (2000): "The Vitality and Viability of Town Centres", *Urban Studies*, Vol. 37, nº 13, December, pp. 2533-2549.
- RAVENSCROFT, N. / REEVES, J. y ROWLEY, M. (2000): "Leisure, Property and the Viability of Town Centres". *Environment and Planning A*, Vol. 32, nº 8, August, pp. 1359-1374.
- REBOLLO, A. (1993): "Clasificación de las formas comerciales: el producto-establecimiento". *Distribución y Consumo*, nº 10, Junio/Julio, pp.10-18.
- REBOLLO, A. (1996): "Innovación y adaptación en distribución comercial: ideas nuevas en "odres" viejos". *Distribución y Consumo*, nº 27, Abril/Mayo, pp. 7-23.
- REBOLLO, A. (1998): "Comportamiento de los consumidores y cambios en el comercio. Factores de evolución en la distribución comercial". *Distribución y Consumo*, nº 42, Octubre/Noviembre, pp.5-12.
- REBOLLO, A. (2001): *La estructura del consumo en España*. Ed. Instituto Nacional de Consumo, 2ª ed., Madrid.
- REBOLLO, A. (2003): "El papel de los mercados en la vertebración de las tramas urbanas". *Distribución y Consumo*, nº 69, Mayo/Junio, pp. 38-41.
- REBOLLO, A. / CASARES, J. (2005): "Los mercados minoristas como valor de las ciudades". *Distribución y Consumo*, nº 84, Noviembre/Diciembre, pp. 25-31.
- REEVE, A. (2004): "Town centre management: developing a research agenda in an emerging field". *Urban Design International*, Vol. 9, nº 3, September, pp.133-150.
- REMÓN, R. (1998): "El negocio y su estrategia de implantación". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- REX, D. / BLAIR, A. (2003): "Unjust Des(s)erts: Food Retailing and Neighbourhood Health in Sandwell". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 9, pp.459-465.
- REYNOLDS, J. (1992): "Generic Models of European Shopping Centre Development". *European Journal of Marketing*, Vol. 26, nº 8/9, pp. 48-60.
- RHODES, J. / TYLER, P. y BRENNAN, A. (2003): "New Developments in Area-based Initiatives in England: The Experience of the Single Regeneration Budget". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 8, July, pp. 1399-1426.
- RIAL, A. / VARELA, J. y ROJAS, A. (2001): *Depuración y análisis preliminares de datos con SPSS*. Ed. Ra-Ma, Madrid.
- RICHARDSON, R. / POWE, N. (2004): "Service Implication of Population Growth in Market Towns in the UK". *Planning, Practice and Research*, Vol. 19, nº 4, November, pp. 363-373.

- RIES, A. / TROUT, J. (1981): *Posicionamiento*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- RINTAMÄKI, T. / KANTO, A. / KUUSELA, H. y SPENCE, M. (2006): "Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 34, nº 1, pp. 6-24.
- ROBERTS, M. (2006): "From "creative city" to "no-go areas"-The expansion of the night-time economy in British town and city centres". *Cities*, Vol. 23, nº 5, October, pp. 331-338.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (1998): "Tendencias de la distribución comercial". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. / COLLADO, J. y HERRERO, A. (2005): "Incidencia sobre los hábitos de compra de la incorporación de la mujer al mercado laboral". *ESIC Market*, nº 122, Septiembre/Diciembre, pp. 51-78.
- RODRÍGUEZ, B. (2000): *El urbanismo comercial*. Ed. Dykinson, Madrid.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, M. (2004): "Determinación de la imagen de los centros comerciales". *Información Comercial Española*, nº 815, Mayo/Junio, pp. 241-260.
- ROGERS, D. (1992): "A Review of Sales Forecasting Models most Commonly Applied in Retail Site Evaluation". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 20, nº 4, July/August, pp. 3-12.
- ROSENBLOOM, B. (1983): "Store Image Development and the Question of Congruency", en DARDEN, W. / LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*, Ed. North-Holland, New York.
- RUIZ DE MAYA, S. / FLORES, E. (1995): "La respuesta de los consumidores. Resultados de un estudio en la región de Murcia sobre la elección de establecimiento comercial en función del tipo de producto". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero/Marzo, pp. 45-51.
- RUIZ, M. (2000). *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*. Ed. U.N.E.D., Madrid.
- RUIZ, J. (2002): *Complejidad urbana y determinación. Estructuras comunicativas y planeamiento urbano en el desarrollo del Área Metropolitana de Madrid*. Ed. Instituto Pascual Madoz, Madrid.
- RUNYAN, R. C. / HUDDLESTON, P (2006): "Getting customers downtown: the role of branding in achieving success for central business districts". *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15, nº 1, January, pp. 48-61.
- **S**ÁINZ DE VICUÑA, J. M. (1996): "Comercio tradicional: opciones estratégicas". *Distribución y Consumo*, nº 30, Octubre/Noviembre, pp. 6-41.
- SÁINZ DE VICUÑA, J. M. (1999): "Estrategia de posicionamiento para el pequeño comercio". *Distribución y Consumo*, nº 44, Febrero/Marzo, pp. 49-73.

- SÁINZ DE VICUÑA, J. M. (2001): *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Ed. ESIC, 2ª ed. Madrid.
- SAKASHITA, N. (2000): "An Economic Analysis of Convenience-store Location". *Urban Studies*, Vol. 37, nº 3, March, pp. 471-479.
- SÁNCHEZ DEL RÍO, R. (coord., 1989): *Curso de urbanismo de áreas comerciales*. Servicio de Publicaciones del Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid, Madrid.
- SÁNCHEZ DEL RÍO, R. (1999): "Centros comerciales abiertos. Una estrategia de mejora del atractivo urbano y del nivel de competitividad de la actividad terciaria de las ciudades". *Distribución y Consumo*, nº 48, Octubre/Noviembre, pp. 38-44.
- SÁNCHEZ, M. / INIESTA, Mª A. y SÁEZ, E. (1999): "La confianza del consumidor en el minorista: desarrollo y contraste de un modelo conceptual". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, nº 1, Marzo, pp. 161-182.
- SÁNCHEZ, M. / CERVERA, A. y SÁNCHEZ, R. (2001): "Análisis del entorno del consumidor en la Unión Europea". *Distribución y Consumo*, nº 57, Abril/Mayo, pp. 5-25.
- SANDHAL, J. / LINDH, C. (1995): "Impact of improving the attractiveness of town centres". *Transport Policy*, Vol. 2, nº 1, January, pp. 51-56.
- SANTESMASES, M. (2001): *DYANE versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ed. Pirámide, Madrid.
- SANTOS REQUEIJO, L. / GONZÁLEZ, O. (2000): "El comercio minorista independiente español". *Boletín Económico del ICE*, nº 2652, pp. 15-27.
- SANTOS, J. M. (2000): "Las periferias urbanas y la organización de la ciudad actual: el caso de Madrid". *Ciudad y Territorio, Estudios territoriales*. Vol. XXXII, nº 126, Invierno, pp. 669-688.
- SANTOS, M. L. / SANZO, M. J. / ALVAREZ, L. I. y VAZQUEZ, R. (2002): "El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 6, nº 1, Marzo, pp. 7-36.
- SARABIA, F. (coord., 1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.
- SAYCE, S. (2002): "Planning for leisure: Time for a radical rethink or just a slight adjustment?" *Journal of Leisure Property*. Vol. 2, nº 3, August, pp. 254-281.
- SCHRAMM-KLEIN, H. / MORSCHETT, D. (2006): "The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, nº 2, May, pp. 277-296.
- SCHILLER, R. (1994): "Vitality and Viability: Challenge of the Town Centre". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 22, nº 6, pp. 46-50.
- SCHMALENSEE, D. (1994): "Finding the "Perfect Scale". *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. Vol. 6, nº 4, Fall, pp. 24-27.

- SCHMIDT, R. A. / PARKER, C. (2003): "Diversity in independent retailing: barriers and benefits –the impact of gender". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, nº 8, pp. 428-439.
- SCHMIDT, R. A. / JONES, P. y OLDFIELD, B. M. (2005): "Implementing the Disability Discrimination Act 1995. A comparison of Manchester city centre and out-of-town retailer responses". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 9, pp. 669-684.
- SEIDERS, K. / TIGERT, D. (2000): "The Impact of Supercenters on Traditional Food Retailers in Four Markets". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, nº 4/5, pp. 181-193.
- SERRA, P. (1996): "Análisis espacial y modelos urbanos en un entorno SIG". *Ciudad y Territorio, Estudios territoriales*, Vol. XXVIII, nº 110, Invierno, 3ª época, pp. 785-799.
- SERRANO, A. M. / LÓPEZ, M. C. (2003): "Calidad de servicio en empresas hoteleras: identificación de dimensiones y medición". *ESIC Market*, Septiembre/Diciembre, pp. 107-122.
- SHETH, J. N. (1983): "An Integrative Theory of Patronage Preference and Behavior", en DARDEN W. / LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*, ed. North-Holland, New York, pp 7-28.
- SHIEH, Y. (2003): "An Early Use of Bid Rent Functions". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 4, April, pp. 791-795.
- SHUTT, J. / DE SILVA, P. y MULLER, T. (2000): *Step Change. Town Centre Management Strategies, Regional Development Agencies, and Europe. The Case for a Town Improvement Zone Programme*. Association of Town Centre Management. Ed. Leeds Metropolitan University, Leeds.
- SIERRA, B. / FALCES, C. y RUIZ, M. A. (2003): "Estructura de la calidad percibida en servicios de hostelería con clientelas cautivas". *ESIC Market*, nº 116, Septiembre/Diciembre, pp. 21-44.
- SIM, L. / GOH, S. (1998): "Singapore's Revised Concept Plan and Retailing: Impact of the Tampines Regional Centres on Shopping Patterns". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 1, January, pp. 33-43.
- SIM, L. / KOI, S. (2002): "Singapore's Internet Shoppers and Their Impact on Traditional Shopping Patterns". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, nº 2, March, pp. 115-124.
- SIMKIN, L. (1990): "Evaluating a Store Location". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 18, nº 4, July/August, pp. 33-39.
- SIMKIN, L. (1996): "Tackling Barriers to Effective Implementation of Modeling in Retail Marketing Applications". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 6, nº 3, July, pp. 225-241.
- SISSONS, M. / JOSHI, V. y LAMB, R. (2004): "The Prisoners' Dilemma and city-centre traffic". *Oxford Economic Papers*, Vol. 57, nº 1, January, pp. 70-89.



- SKURAS, D. / DIMARA, E. (2004): "Regional Image and the Consumption of Regionally Denominated Products". *Urban Studies*, vol. 41, nº 4, April, pp. 801-815.
- SMITH, M. F. (1999): "Urban versus suburban consumers: a contrast in holiday shopping purchase intentions and outshopping behavior". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, nº 1, February, pp. 58-73.
- SMITH, L. D. / SÁNCHEZ, S.M. (2003): "Assessment of Business Potential at Retail Sites: Empirical Findings from a US Supermarket Chain". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, nº 1, January, pp. 37-58.
- SÖDERLUND, M. (2006): "Measuring customer loyalty with multi-item scales". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, nº 1, January, pp. 76-98.
- SPIGGLE, S. / SEWALL, M. (1987): "A Choice Sets Model of Retail Selection". *Journal of Marketing*, Vol. 51, nº 2, April, pp. 97-111.
- STALEY, S. R. (2006): "Institutional considerations for sustainable development policy implementation. A US case study". *Property Management*, Vol. 24, nº 3, pp. 232-250.
- STANLEY, T. J. / SEWALL, M. A. (1976): "Image Inputs to a Probabilistic Model: Predicting Retail Potential", *Journal of Marketing*, Vol. 40, July, pp. 48-53.
- STEAD, D. / HOPPENBROUWER, E. (2004): "Promoting an urban renaissance in England and the Netherlands". *Cities*, Vol. 21, nº 2, April, pp. 119-136.
- STOKES, R. J. (2006): "Business Improvement Districts and Inner City Revitalization: The Case of Philadelphia's Frankford Special Service District". *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, nº 1/3, January, pp. 173-186.
- STROVER, S. / CHAPMAN, G. y WATERS, J. (2004): "Beyond community networking and CTCs: access, development and public policy". *Telecommunications Policy*, Vol. 28, nº 7/8, August, pp. 465-485.
- STUBBS, B. / WARNABY, G. y MEDWAY, D. (2002): "Marketing at the Public/Private Sector Interface; Town Centre Management Schemes in the South of England". *Cities*, Vol. 19, nº 5, October, pp. 317-326.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIAS, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN AGROALIMENTARIA (2006): "Proximidad, calidad y precios, factores clave en la elección de establecimiento". *Distribución y Consumo*, nº 85, Enero/Febrero, pp. 54-57.
- SUÁREZ, A. (1997): *Delimitación comercial de un territorio: importancia de la información proporcionada por los compradores*. Documento de trabajo 145/97, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, Oviedo.
- SUÁREZ, A. / RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. y TRESPALACIOS, J. (2000): "La efectividad de los modelos jerárquicos en el estudio de la atracción de centros comerciales". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 4, nº 2, Septiembre, pp. 205-233.

- SUÁREZ, A. / RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. / AGUDO, A. y GARCÍA, M. (2002): "Criterios de decisión de compra ante la apertura de una nueva superficie comercial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº 2, Abril/Junio, pp. 63-76.
- SWANSON, K. (2004): "Tourists' and retailers' perceptions of souvenirs". *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, nº 4, September, pp. 363-377.
- SWEENEY, J. C. / SOUTAR, G. (2001): "Consumer Perceived Value: The Development of Multiple Item Scale". *Journal of Retailing*, Vol. 77, nº 2, Summer, pp. 203-220.
- **T**AIEB, G. (1998): "Otra visión... Debate". *Conclusiones del 6º Congreso Español de Centros Comerciales: Crear comercio hace ciudad. Evolución y convivencia*. A Coruña, 8-10 de Julio de 1998.
- TAYLOR, N. / Mc CLINTOCK, W. y BUCKENHAM, B. (2003): "Social Impacts of Out-of-Centre Shopping Centres on Town Centres: A New Zealand Case Study". *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 21, nº 2, June, pp. 147-153.
- TARRAGÓ, M. (1995): "Localización comercial e impactos territoriales". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero/Marzo, pp. 30-38.
- TARRAGÓ, M. (1997): "Mercados municipales: oferta local y centralidad". *Distribución y Consumo*, nº 34, Junio/Julio, pp. 30-35.
- THOMAS, C. J. / BROMLEY, R. (2000): "City-Centre Revitalization: Problems of Fragmentation and Fear in the Evening and Night-time City". *Urban Studies*, Vol. 37, nº 8, July, pp. 1403-1429.
- THOMAS, C. J. / BROMLEY, R. (2002): "The Changing Competitive Relationship Between Small Town Centres and Out-of-Town Retailing: Town Revival in South Wales". *Urban Studies*, Vol. 39, nº 4, April, pp. 791-817.
- THOMAS, C. J. / BROMLEY, R. (2003): "Retail Revitalization and Small Town Centres: The Contribution of Shopping Linkages". *Applied Geography*, Vol. 23, January, pp. 47-71.
- THOMAS, C. J. / BROMLEY, R. y TALLON, A. (2004): "Retail parks revisited: a growing competitive threat to traditional shopping centres?" *Environment and Planning A*, Vol. 36, pp. 647-666.
- THOMAS, C. J. / BROMLEY, R. y TALLON, A. (2006): "New "High Streets" in the Suburbs? The Growing Competitive Impact of Evolving Retail Parks". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, nº 1, February, pp. 43-68.
- THURSTAIN-GOODWIN, M. / UNWIN, D. (2000): "Defining and Delineating the Central Areas of Towns for Statistical Monitoring using Continuous Surface Representations". *Transactions in GIS*, Vol. 4, nº 4, October, pp. 305-317.
- THURSTAIN-GOODWIN, M. / GONG, YI (2005): "Mapping long-term retail trends in London". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 13, nº 3, May, pp. 220-233.

- TIEFENBACHER, J. / DAY, F. y WALTON, J. (2000): "Attributes of Repeat Visitors to Small Tourist-Oriented Communities". *The Social Science Journal*, Vol. 37, nº 2, pp. 299-308.
- TIGERT, D. (1983): "Pushing the Hot Buttons for a Successful Retailing Strategy", en DARDEN, W. y LUSCH, R.: *Patronage Behavior and Retail Management*, North-Holland, New York.
- TOMALIN, C. (1997): "Town Centre Health Checks: Some Developments from Practice". *Planning Practice and Research*, Vol. 12, nº 4, pp. 383-392.
- TOMALIN, C. (1998): "Enhancing Our Shopping Environment, Public Transport and Town Centre Accessibility, and The Impact of Out-of-Centre Food Superstores on Local Retail Employment", *OXIRM*, nº 19, p. 90-91.
- TOMALIN, C. / PAL, J. (1994): "Local Authority Responses to Retail Change. The Case for Town Centre Management". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 22, nº 6, pp. 51-56.
- TRESPALACIOS, J. A. (1988): "Revisión teórica y aplicaciones en torno a los centros y áreas de mercado". *ESIC Market*, nº 61, Julio/Septiembre, pp. 153-167.
- TRESPALACIOS, J. A. / VÁZQUEZ, R. y BELLO, L. (2005): *Investigación de mercados*. Ed. Thomson-Paraninfo, Madrid.
- TURNER, S. (2005): "Assessing the changes in shopper numbers within the London congestion charge zone" *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol. 4, nº 3, July, pp. 219-228.
  
- **U**RIEL, E. / ALDÁS, J. (2005): *Análisis multivariante aplicado*. Ed. Thomson, Madrid.
  
- **V**ALDEMARSSON, M. / JERNRYD, E. e IWARSSON, S. (2005): "Preferences and frequencies of visits to public facilities in old age. A pilot study in a Swedish town center". *Archives of Gerontology and Geriatrics*, nº 40, January/February, pp. 15-28.
- VALLET, T. (2000): *La estrategia de marketing de las empresas minoristas en los sectores de no alimentación*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universitat Jaume I, Castellón.
- VALLET, T. (2001): "¿Qué visión tienen de su entorno los minoristas españoles? Punto de vista del subsector de no alimentación". *Distribución y Consumo*, nº 60, Noviembre/Diciembre, pp. 109-122.
- VAN BOXMEER, B. / VAN BECKHOVEN, E. (2005): "Public-Private Partnership in Urban Regeneration: A Comparison of Dutch and Spanish PPP". *European Journal of Housing Policy*, Vol. 5, nº 1, April, pp. 1-16.
- VAN DE WIEL, E. (1998), "Recent Developments in the Dutch Retail Environment". *European Regional Review*, OXIRM, nº 20, pp. 31-32.

- VAN DEN BERG, L. / BRAUN, E. (1999): "Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity". *Urban Studies*, Vol. 36, nº 5/6, May, pp. 987-999.
- VARELA, J. A. (1988): "Estrategias para la reducción del riesgo asociado a la compra". *ESIC Market*, nº 61, Julio/Septiembre, pp. 187-191.
- VÁZQUEZ, R. (1989): "La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial". *ESIC Market*, nº 65, Julio/Septiembre, pp. 48-75.
- VÁZQUEZ, R. / TRESPALACIOS, J. A. (2006): *Estrategias de distribución comercial*. Ed. Thomson, Madrid.
- VERDÚ, A. / LLÓRENS, F. y FUENTES, M<sup>a</sup> (2004): "Measuring perceptions of quality in food products: the case of red wine". *Food Quality and Preference*, nº 15, pp. 453-469.
- VICENS, J. (1997): *Obtención y análisis de datos*. Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- VILLAREJO, A. F. (2002): *La medición del valor de marca*. Ed. CEADE, Sevilla.
- VISAUTA, B. / MARTORI, J.C. (2003): *Análisis estadístico con SPSS para Windows: Volumen II, Estadística multivariante*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
  
- **W**ALKER, A. (2003): "Case study: the interaction between commercial objectives and conservation in a city-centre mixed-use development". *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol. 3, nº 1, March, pp. 32-49.
- WALKER, O. / BOYD, H. y LARRECHÉ, J. C. (2003): *Marketing Strategy: Planning, Implementation and Control*. Ed. Irwin, New York.
- WANG, J. / XU, J. (2002): "An Unplanned Commercial District in a Fast-Growing City: A Case Study of Shenzhen, China". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, nº 6, November, pp. 317-326.
- WARNABY, G. (1998): "Marketing UK Cities as Shopping Destinations: Problems and Prospects". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 1, January, pp. 55-58.
- WARNABY, G. B. / DAVIES, J. (1997): "Cities as Service Factories". *International Journal of Retail, and Distribution Management*, Vol. 25, nº 6/7, pp. 204-210.
- WARNABY, G. / ALEXANDER, A. y MEDWAY, D. (1998): "Town Centre Management in the UK: A Review, Synthesis and Research Agenda". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, nº 1, January, pp. 15-31.
- WARNABY, G. / MEDWAY, D. (2004a): "The Role of Place Marketing as a Competitive Response to Out-of-town Retail Developments". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, nº 4, October, pp. 457-477.

- WARNABY, G. / BENNISON, D. / DAVIES, B. y HUGHES, H. (2004b): "People and partnerships: marketing urban retailing". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, nº 11/12, pp. 545-556.
- WARNABY, G. / BENNISON, D. y DAVIES, B. (2005a): "Retailing and the Marketing of Urban Places: A UK Perspective". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, nº 2, April, pp. 191-215.
- WARNABY, G. / BENNISON, D. y DAVIES, B. (2005b): "Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management". *Local Economy*, Vol. 20, nº 2, May, pp. 183-204.
- WARNABY, G. / FINNEY, J. (2005c): "Creating customer value in the not-for-profit sector: A case study of the British Library". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 10, nº 3, August, pp. 183-195.
- WARNABY, G. / YIP, K. M. (2005d): "Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study". *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, nº 1, January, pp. 183-195.
- WELTEVREDEN, J. / ATZEMA, O. y FRENKEN, K. (2005): "Evolution in city centre retailing: the case of Utrecht, (1974-2003)". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 33, nº 11, pp. 824-841.
- WHITEHAND, J. (1979): "The Study of Variations in the Building Fabric of Town Centres: Procedural Problems and Preliminary Findings in Southern Scotland". *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 4, nº 4, pp. 559-575.
- WHITEHAND, J. (1983): "The Study of Physical Change in Town Centres: Research Procedures and Types of Change". *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 8, nº 4, pp. 483-507.
- WHITEHAND, J. (1990): "Makers of the Residential Landscape: Conflict and Change in Outer London". *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 15, nº 1, pp. 87-101.
- WHITEHAND, J. / WHITEHAND, S. (1984): "The Physical Fabric of Town Centres: The Agents of Change". *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 9, nº 2, pp. 231-247.
- WHITEHAND, T. / SIMMONDS, D. y PRESTON, J. (2006): "The effect of urban quality improvements on economic activity". *Journal of Environmental Management*, Vol. 80, nº 1, pp. 1-12.
- WHYATT, G. (2004): "Town centre management: how theory informs a strategic approach". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, nº 7, pp. 346-353.
- WHYSALL, P. (1989): "Service Uses in a Major Shopping Centre: Change in Nottingham". *The Service Industries Journal*, Vol. 9, nº 3, July, pp.420-438.
- WILCOX, M. / O'CALLAGHAN, E. (2001): "The Strategic Response of Dublin's Traditional Department Stores to Intensifying Competition". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, nº 4, July, pp. 213-225.

- WILLIAMS, J. (1991): "Meadowhall: Its Impact on Sheffield City Centre and Retherham". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, nº 1, January/February, pp. 29-37.
- WILLIAMS, G. (2006): "Collaborative partnerships and urban change management. The renewal of Manchester city centre". *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 26, nº 5/6, May/June, pp. 194-206.
- WILLIAMS, P. / HUBBARD, P. (2001): "Who is Disadvantaged? Retail Change and Social Exclusion". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 11, nº 3, July, pp. 267-286.
- WITTEN, K. / EXETER, D. y FIELD, A. (2003): "The Quality of Urban Environments: Mapping Variation in Access to Community Resources". *Urban Studies*, Vol. 40, nº 1, January, pp. 161-178.
- WITTINK, D. y BAYER, L. (1994): "The Measurement Imperative". *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*. Vol. 6, nº 4. Fall, pp. 14-22.
- WOLF, J. F. (2006): "Urban Governance and Business Improvement Districts: The Washington DC BIDs". *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, nº 1/3, January, pp. 53-75.
- WONG, G. K. M. / YU, L. (2003): "Consumers' Perception of Store Image of Joint Venture Shopping Centres: First-Tier versus Second-Tier Cities in China". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, nº 2, March., pp. 61-70.
- WOOD, S. / LOWE, M. y WRIGLEY, N. (2006): "Life after PPG6 –Recent UK Food Retailer Responses to Planning Regulation Tightening". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, nº 1, February, pp. 23-41.
- WOOLLEY, H. (2000): "Town Centre Management Awareness: An Aid to Developing Young People's Citizenship". *Cities*, Vol. 17, nº 6, December, pp. 453-459.
- WOOLLEY, H. / DUNN, J. / SPENCER, C. / SHORT, T. y FONLEY, G. (1999): "Children Describe Their Experiences of the City Centre: A Qualitative Study of the Fears and Concerns which may Limit Their Full Participation", *Landscape Research*, Vol. 24, nº 3, November, pp. 287-301.
- WORTHINGTON, S. (1998): "Loyalty Cards and The Revitalization of the Town Centre". *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 26, nº 2, pp. 68-77.
- WRIGLEY, N. (1998): "Understanding Store Development Programmes in Post-Property-Crisis UK Food Retailing". *Environment and Planning A*, Vol. 30, nº 1, January, pp. 15-35.
- YANG, Z. / CAI, S. / ZHOU, Z. y ZHOU, N. (2005): "Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting Web portals". *Information and Management*, nº 42, pp. 575-589.
- YAGÜE, M<sup>a</sup> J. (1998): "Madrid como ciudad comercial: implantación y extensión de las grandes superficies comerciales". *Economistas*, nº 79, Diciembre, pp. 220-234.

- **Z**IELKE, S. (2006): "Measurement of Retailers' Price Images with a Multiple-item Scale". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 16, nº 3, July, pp. 297-316.
- ZILLER, A. (2004): "The Community is Not a Place and Why it Matters –Case Study: Green Square". *Urban Policy and Research*, Vol. 22, nº 4, December, pp. 465-479.
- ZIMMER, M. / GOLDEN, L. (1988): "Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images". *Journal of Retailing*, Vol. 64, nº 3, Fall, pp. 265-293.
- ZORRILLA, P. / HARTMANN, P. (1998): "Perspectivas de los centros comerciales fundamentados en hipermercados". *Distribución y Consumo*, nº 39, Abril/Mayo, pp.45-51.

# **Anexos.**



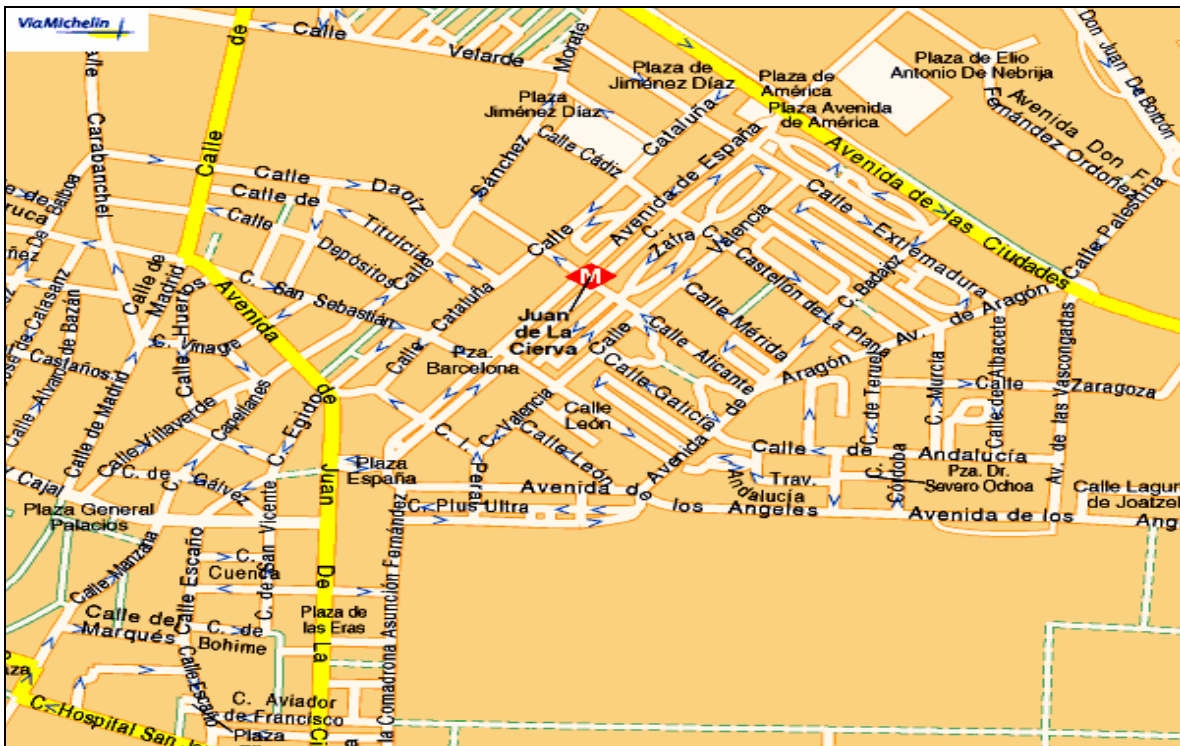




### A.2) Zona comercial de *Las Margaritas*. Plano de situación.



### A.3) Zona comercial de *Juan de la Cierva*. Plano de situación.



#### A.4) Zona comercial de Alhóndiga. Plano de situación.



### B.1) Relación de personas entrevistadas.

<b>PERSONA ENTREVISTADA</b>	<b>DÍA DE LA ENTREVISTA</b>	<b>ACTIVIDAD Y/O CARGO</b>	<b>LUGAR DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA</b>
<b>D<sup>a</sup>. MARÍA JESÚS PEDRAZA</b>	5 de febrero de 2003	Responsable del Área de Comercio.	En la sede de <i>GISA</i>
<b>D. JULIO VALLEJO</b>	9 de mayo de 2003	Secretario de <i>ACOEG</i>	En su despacho
<b>D. SALVADOR MARFIL</b>	31 de agosto de 2003	Comerciante de Bricolaje del hogar	En su establecimiento
<b>D. IVÁN BENJUMEA</b>	5 de septiembre de 2003	Comerciante de Textil-confección. Miembro de la Junta Directiva de <i>ACOEG</i>	En su establecimiento
<b>D. ISRAEL MUÑOZ</b>	29 de septiembre de 2003	Agente de Servicios inmobiliarios. Franquiciado de <i>Tecnocasa</i>	En su establecimiento
<b>D. JAVIER CRIADO</b>	6 de octubre de 2003	Comerciante de Alimentación	En el despacho de la Universidad
<b>D<sup>a</sup>. ALMUDENA VERDÚ</b>	8 de octubre de 2003	Gerente de <i>ACOEG</i>	En la sede de <i>ACOEG</i>
<b>D<sup>a</sup> ISABEL GAITÁN</b>	9 de octubre de 2003	Comerciante de Textil-confección	En su establecimiento
<b>D. MIGUEL ÁNGEL MARTÍN</b>	10 de octubre de 2003	Comerciante de Textil-confección	En su establecimiento
<b>D. JERÓNIMO CORVILLO</b>	13 de octubre de 2003	Presidente de <i>ACOEG</i>	En la sede de <i>ACOEG</i>
<b>D<sup>a</sup>. MABEL RODRÍGUEZ</b>	15 de octubre 2003	Comerciante de Textil-confección	En su establecimiento
<b>D. JOSÉ GÓMEZ VILLACASTÍN</b>	27 de octubre de 2003	Comerciante de Alimentación	En su establecimiento
<b>D. PEDRO ÁVILA</b>	5 de noviembre de 2003	Vicepresidente de <i>ACOEG</i>	En su establecimiento
<b>D. ANDRÉS CANO</b>	10 de noviembre de 2003	Comerciante de Alimentación. Miembro de la Junta Directiva de <i>ACOEG</i>	En la sede de <i>ACOEG</i>
<b>D<sup>a</sup>. TRINIDAD GARCÍA</b>	14 de noviembre de 2003	Comerciante de Papelería-librería	En su establecimiento

<b>D. ÁNGEL SÁNCHEZ</b>	4 de marzo de 2004	Jefe de Servicio de Estadística y Cartografía de la Comunidad de Madrid	En la sede de la Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid
<b>D. ÁNGEL LUIS MARTÍN</b>	4 de marzo de 2004	Técnico de Desarrollo Económico. Jefe de Servicio de Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid	En la sede de la Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid
<b>D. DAVID CASTRO</b>	8 de marzo de 2004	Concejal de Desarrollo Económico, Comercio e Industria de Getafe	En la sede del Ayuntamiento
<b>D. JAVIER GALÁN</b>	11 de marzo de 2004	Responsable del Departamento de Información Comercial e Industrial	En la sede de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid
<b>D. FELIPE GARCÍA LABRADO</b>	21 de abril de 2004	Gerente de Getafe Iniciativas, S.A. (Agencia de Desarrollo Local de Getafe)	En la sede de GISA

**NOTA:** En distintos colores aparecen destacados los diferentes colectivos entrevistados en la fase cualitativa de la investigación: miembros de la **Junta Directiva de ACOEG** (azul), **comerciantes** con responsabilidades de gestión de los cuatro CCA investigados (blanco) y **representantes** municipales, regionales y de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid (amarillo).

## **B.2) Guión de las entrevistas en profundidad.**

### **GUÍA DE PUNTOS A TRATAR EN LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

- *Análisis de la situación pasada, actual y futura de la actividad comercial en su centro comercial abierto.*
- *Ventajas e inconvenientes del centro comercial abierto para el consumidor. ¿Y para el comerciante?*
- *Qué factores, en su opinión, explican el éxito de un centro comercial abierto. Cómo aprecian el éxito del mismo.*
- *Cuál es su percepción del asociacionismo de la zona: número o porcentaje de asociados, motivos por los que se asocian o no lo hacen y perfil del asociado frente al no asociado. Qué objetivos persigue la asociación.*
- *Qué percepción tiene de las relaciones con otros agentes involucrados en el centro: Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Asociación de comerciantes... y con otros centros comerciales abiertos. En qué actividades y de qué forma.*
- *Modelo de funcionamiento: organigrama y relaciones jerárquicas, funciones de la Junta Directiva de cada centro, fuentes de financiación y forma jurídica adoptada. Si no existe una estructura establecida, cuáles serían los criterios preferidos por la Asociación para la constitución del CCA.*
- *Logros o mejoras conseguidas.*
- *Qué tipo de actividades realizan, y qué estrategias y acciones comerciales y urbanísticas a implantar consideran más convenientes.*

**Anexo 3. Fase cuantitativa de la investigación.**

C.1) Cartas de presentación.

C.2) Cuestionario.



C/ Diesel, s/n.  
28902 - Getafe (Madrid)

A la atención del Sr.(a). Gerente o Propietario del establecimiento.  
\*(SI ES POSIBLE PERSONALIZAR LA CARTA).  
28902 - GETAFE (Madrid).

Getafe, a (¿) de noviembre de 2003.

Estimado Sr(a). XYZ (NOMBRE DEL GERENTE):

ACOEG, junto con la Universidad Carlos III y la Autónoma de Madrid, está llevando a cabo una investigación sobre las razones del éxito de las zonas comerciales o Centros Comerciales Abiertos existentes en Getafe y de los establecimientos situados en ellos, con el objeto de promocionar esta nueva forma comercial. En este marco, y como parte fundamental de la investigación, hemos seleccionado un cierto número de establecimientos, entre los que se encuentra el suyo, para responde a un cuestionario que se les hará llegar en breve, y que no les restará mucho tiempo. Esta selección implica que sea de vital importancia para el estudio que cumplimenten el cuestionario. Si ello es así, esperamos obtener, a través de su opinión y experiencia propia, una visión clara y actual de la situación del comercio en la ciudad de Getafe. Por supuesto, los datos que nos proporcione serán tratados con absoluta confidencialidad, ya que se trata de una investigación estrictamente académica.

Dada la evolución que está siguiendo el comercio en nuestra localidad, es importante conocer la opinión que los comerciantes de Getafe tienen, con el fin de adoptar las medidas adecuadas que nos permitan mejorar la viabilidad de los comercios situados en las Zonas Comerciales de la localidad, y nos servirá para un mejor desarrollo del comercio urbano de proximidad.

Agradeciendo de antemano su colaboración, que consideramos imprescindible, y ofreciéndonos para cualquier aclaración sobre la investigación planteada, reciba un cordial y afectuoso saludo.

FDO.: -----  
Gerente de ACOEG.





DEPARTAMENTO DE  
ECONOMÍA DE LA EMPRESA

A la Atención del Sr. Gerente o Propietario de Establecimiento.  
Getafe (Madrid)

Getafe, 9 de Junio de 2003

Estimado/a Sr./Sra.

Permitame, a través de la presente, tener la oportunidad de presentarme y exponerle, brevemente, la razón de esta carta para solicitar su colaboración en un proyecto de investigación que, sin coste alguno para su negocio y total confidencialidad de los datos, puede resultarle interesante.

Dentro del área de Marketing de la Universidad Carlos III de Madrid, estamos desarrollando una investigación que intenta medir el éxito de los Centros Comerciales Abiertos. La Universidad Carlos III se siente especialmente comprometida con el desarrollo económico de la zona Sur de Madrid. En este sentido y dado que Getafe dispone de este tipo de Centros, hemos considerado relevante centrar nuestro ámbito de estudio a la Ciudad de Getafe.

Le rogamos tenga a bien colaborar en este interesante estudio. El director, Profesor de esta Universidad y residente en Getafe, D. Luis Manuel Cerda, les visitará y explicará en más profundidad los objetivos del mismo. En principio, su colaboración se limitará a responder a un breve cuestionario y en algunos casos, a una entrevista personal. Nuestro compromiso de confidencialidad es absoluto y nos comprometemos a facilitarles los resultados de la investigación que puedan resultarle especialmente interesantes.

En los próximos días, nos pondremos en contacto con Usted para ver la posibilidad de que su comercio o establecimiento participe en esta iniciativa y colabore con nuestra Universidad.

Agradeciendo su atención, aprovecho la ocasión para saludarle muy atentamente.



Prof. Julio Cervino  
Profesor Titular del Área de Marketing  
Universidad Carlos III de Madrid

C/. Madrid, 126 • 28903 Getafe  
MADRID • ESPAÑA  
Tel.: (34) 91 624 98 91 • Fax: (34) 91 624 96 08

## **ENCUESTA A COMERCIANTES DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS**

**Nº DE CUESTIONARIO:** \_\_\_\_\_

Buenos días / tardes. El cuestionario que tiene en sus manos forma parte de una investigación que se está realizando referida a la opinión de los comerciantes de la localidad que forman parte de aglomeraciones comerciales consideradas zonas comerciales o centros comerciales abiertos, con el fin de apreciar el éxito, así como el grado de desarrollo de esta fórmula comercial. Le rogaría que me contestara a las preguntas que se muestran a continuación.

El objetivo de este estudio es con fines exclusivamente académicos. Su contenido es confidencial, por lo que se garantiza el anonimato de esta información y el tratamiento de los datos de forma agregada. Muchas gracias por su colaboración.

Por favor, rodee con un círculo la opción adecuada (O).

### **CUESTIONARIO:**

1. **¿Cuál es la antigüedad del negocio** (con este o con otro propietario)?:  
\_\_\_\_\_ años
2. **¿Cuánto tiempo lleva en este local** (con esta o con otra actividad)?:  
\_\_\_\_\_ años
3. **¿Cuánto tiempo lleva regentando** el actual negocio?  
\_\_\_\_\_ años
4. **Actividad** del establecimiento (multirrespuesta):
  - Alimentación y bebidas.....1
  - Tabacos.....2
  - Bares o restaurantes.....3
  - Textil y confección.....4
  - Zapatos y complementos.....5
  - Droguería e higiene.....6
  - Perfumería.....7
  - Farmacia.....8
  - Equipamiento del hogar.....9
  - Joyería y relojería.....10
  - Librería / papelería.....11
  - Muebles.....12
  - Servicios financ/gestión.....13
  - Otros.....14  
(especificar:\_\_\_\_\_)
5. **Régimen de tenencia del local:**
  - Propiedad.....1
  - Alquiler.....2
6. **Personas que trabajan** en el establecimiento (incluido el propietario o gerente):
  - Una o dos.....1
  - Entre 3 y 5.....2
  - Entre 6 y 8.....3
  - Entre 9 y 15.....4
  - Más de 15.....5
7. **Superficie del local** (en metros cuadrados):  
Superficie de **venta**:.....m<sup>2</sup>  
Superficie de **almacén**:.....m<sup>2</sup>
8. **¿Pertenece a alguna asociación de comerciantes?** (multirrespuesta):
  - A la asociación ACOEG.....1
  - A la de su sector.....2
  - No pertenece a ninguna.....3
  - A otra/s.....4  
(especificar):\_\_\_\_\_
9. En su opinión, ¿considera Ud. que su establecimiento **pertenece a una zona comercial o centro comercial abierto?**
  - Sí.....1
  - No.....2Si su respuesta es afirmativa, **identifique cuál:**
  - Getafe Centro–El Encuentro....1
  - Las Margaritas.....2
  - Alhóndiga.....3
  - Juan de la Cierva.....4
  - Otra:\_\_\_\_\_
10. ¿Considera **interesante** que su establecimiento **forme parte de una zona comercial o centro comercial abierto?**
  - Sí.....1
  - No.....2**¿Por qué? Motivos:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Caracterización de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos desde la perspectiva...*

11. ¿Estaría dispuesto a integrarse en una futura asociación de su zona o centro comercial abierto?

- Sí, desde el principio, y participaría activamente en la misma.....1
- Sí, aunque me limitaría sólo a pagar la cuota.....2
- Solamente si estuviera convencido de sus ventajas.....3
- No, nunca, porque no sirve para nada.....4

12. ¿Qué **servicios** de venta ofrece? (multirrespuesta):

- Tarjetas de crédito.....1
- Pago aplazado.....2
- Entrega a domicilio.....3
- Pedidos por teléfono.....4
- Ofrece vales en devoluciones.....5
- Devoluciones del producto.....6
- Devuelve el dinero.....7
- Servicio postventa.....8

13. Su **clientela habitual** ¿de dónde procede, principalmente? (respuesta única)

- De la misma calle.....1
- Del barrio.....2
- De toda la ciudad.....3
- De la ciudad y de poblaciones próximas.....4

14. En su opinión, cuál es la **forma de acceso habitual del comprador** de su establecimiento (admite varias):

- A pie.....1
- En vehículo privado.....2
- En autobús.....3
- En metro.....4

15. En general, las **personas que compran en su establecimiento** son (puntuar de 1 a 7):

Jóvenes	1 2 3 4 5 6 7	Mayores
Hombres	1 2 3 4 5 6 7	Mujeres
Preocupados por el precio	1 2 3 4 5 6 7	Despreocupados por el precio
Preocupados por la calidad	1 2 3 4 5 6 7	Despreocupados por la calidad
Personas solas	1 2 3 4 5 6 7	En familia
Fieles al establecimiento	1 2 3 4 5 6 7	No fieles al establecimiento

16. ¿Cuál es el **gasto medio en compra** de los compradores en su establecimiento comercial?:

- Menos de 30 euros.....1
- 30-60 euros.....2
- 61-90 euros.....3
- 91-120 euros.....4
- Más de 121 euros.....5

17. ¿Ha realizado **obras** en su local en los últimos años?

- Sí.....1
- No.....2  
(Pasar a pregunta 19)

18. ¿En qué han consistido?

- Ampliación de superficie.....1
- Reforma interior.....2
- Reforma exterior.....3
- Adquisición de mobiliario.....4
- Equipo informático.....5
- Otras.....6  
(especificar.....)

19. ¿Tiene previsto hacer **obras** en los próximos años?

- Sí.....1
- No.....2  
(Pasar a pregunta 21)

20. ¿En qué consistirán?

- Ampliación de superficie.....1
- Reforma interior.....2
- Reforma exterior.....3
- Adquisición de mobiliario.....4
- Equipo informático.....5
- Otras.....6  
(especificar.....)

21. ¿Cuál es su **disposición a permanecer en la zona comercial** en la que se encuentra frente a localizaciones alternativas?

1      2      3      4      5  
Muy baja    Baja    Indiferente    Alta    Muy alta

22. ¿Y a permanecer en su **ubicación actual** frente a otras, dentro de la misma zona en la que se encuentra?

1      2      3      4      5  
Muy baja    Baja    Indiferente    Alta    Muy alta

23. En su opinión, la cantidad **de personas que pasa por delante de su establecimiento** es:

1      2      3      4      5  
Muy baja    Baja    Media    Alta    Muy alta

24. ¿Y la cantidad **de personas que visita o compra** en su zona comercial frente a otras zonas o centros comerciales?:

1      2      3      4      5  
Muy baja    Baja    Media    Alta    Muy alta

Caracterización de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos desde la perspectiva...

25. Indique de forma aproximada los días y horas en que suele tener una mayor **afluencia de visitas a su establecimiento**. Señale con una cruz (X) las cinco opciones más frecuentes:

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	SIN DÍA FIJO
10-12h.	11	21	31	41	51	61	71	81
12-14h.	12	22	32	42	52	62	72	82
14-16h.	13	23	33	43	53	63	73	83
16-18h.	14	24	34	44	54	64	74	84
18-20h.	15	25	35	45	55	65	75	85
20-22h.	16	26	36	46	56	66	76	86
Sin hora definida	17	27	37	47	57	67	77	87

26. Señale su **grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones:

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<i>Mi zona compite fuertemente con otras zonas o centros comerciales</i>	1	2	3	4	5
<i>Es probable que en los próximos años se abran grandes superficies que compitan con mi zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Los hábitos de compra de los clientes favorecen la compra en mi zona comercial</i>	1	2	3	4	5

27. Dígame la **importancia que concede a cada uno de los siguientes aspectos** para el éxito de una zona comercial como la suya:

A) En relación con la **accesibilidad a la zona comercial o centro comercial abierto**:

	MUY POCO IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	IMPORTANCIA MEDIA	BASTANTE IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
<i>Ubicación en el centro de la ciudad</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia de suficientes espacios de aparcamiento</i>	1	2	3	4	5
<i>Peatonalización de las calles</i>	1	2	3	4	5
<i>Facilidad de acceso en transporte público</i>	1	2	3	4	5

B) En relación con la **complementariedad de la oferta y el ambiente general del entorno de compras**:

<i>Existencia de gran variedad de comercios en la zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Presencia de un elevado número de establecimientos en la zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Surtidos de calidad en las tiendas</i>	1	2	3	4	5
<i>Presencia de tiendas de marcas conocidas y franquicias</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia de un supermercado, mercado municipal o galería de alimentación en la zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia en la zona de comercios de oferta que se complementa con la suya</i>	1	2	3	4	5
<i>Presencia en la zona de establecimientos de ocio (cines, teatros...)</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia en la zona de bares y restaurantes</i>	1	2	3	4	5
<i>Presencia de inmobiliarias, seguros, bancos...</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia en la zona de comercios del mismo tipo al suyo</i>	1	2	3	4	5
<i>Edificios atractivos en la zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia de frecuentes promociones de ventas en los establecimientos de la zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia de exhibiciones en las calles: pasacalles, atracciones para los niños...</i>	1	2	3	4	5
<i>Existencia de un mobiliario urbano adaptado al entorno de la zona</i>	1	2	3	4	5
<i>Zona segura, con poca delincuencia</i>	1	2	3	4	5

Caracterización de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos desde la perspectiva...

C) En relación con la prestación de **servicios diversos** por la zona comercial:

<b>Prestación de servicios comunes al consumidor (reparto a domicilio, guardería, bus gratuito...)</b>	1	2	3	4	5
<b>Señalización adecuada de la zona comercial</b>	1	2	3	4	5

D) En relación con la **gestión** en la zona comercial o centro comercial abierto:

<b>Profesionalización de la gerencia de la zona</b>	1	2	3	4	5
<b>Dedicación exclusiva de la gerencia de la zona</b>	1	2	3	4	5
<b>Interés en la satisfacción del consumidor y en su fidelidad (por ejemplo, tarjetas de fidelización, vales descuento...)</b>	1	2	3	4	5
<b>Relaciones públicas con organismos diversos (Ayuntamiento, otros organismos públicos y privados...)</b>	1	2	3	4	5
<b>Realización de frecuentes campañas publicitarias</b>	1	2	3	4	5
<b>Realización de campañas de promoción y comunicación comercial en prensa, radio local...</b>	1	2	3	4	5
<b>Colaboración activa entre la gerencia y los comerciantes</b>	1	2	3	4	5
<b>Gestión de los locales vacantes por parte de la gerencia</b>	1	2	3	4	5
<b>Existencia de una gestión financiera autónoma</b>	1	2	3	4	5

**DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL GERENTE O PROPIETARIO:**

<b>Propietario del negocio:</b> Persona física, autónomo.....1 SL.....2 SA.....3 Comunidad de bienes.....4 Cooperativa.....5 Otras.....6	<b>Edad del gerente o propietario:</b> _____ años  <b>¿Desde cuándo ejerce la actividad de comerciante?</b> _____ años
<b>Sexo del gerente o propietario:</b> Hombre.....1 Mujer.....2	<b>Si es Ud. el propietario, ¿tiene previsto que un familiar le suceda en el negocio?</b> Sí.....1 No.....2
<b>Formación del gerente:</b> La propia del negocio.....1 Estudios primarios (EGB).....2 Estudios secundarios (BUP, FP).....3 Estudios universitarios.....4	<b>¿Es propietario o regenta otro/s negocio/s?</b> Sí.....1 No.....2  ¿Cuántos? _____

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO:**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Código C.N.A.E. \_\_\_\_\_ I.A.E.: \_\_\_\_\_

Calle: \_\_\_\_\_ Número: \_\_\_\_\_

Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## D.1) Análisis estadístico de los datos.

### Descriptivos sobre los factores clave de éxito.

Tabla 1. Descripción de las variables de la estrategia de regeneración urbana y denominación.

Descripción	Ítem	Descripción	Ítem	Descripción	Ítem
Ubicación en el centro de la ciudad	X1	Presencia en la zona de establecimientos de ocio (cines, teatros...)	X11	Señalización adecuada de la zona comercial	X21
Existencia de suficientes espacios de aparcamiento	X2	Existencia en la zona de bares y restaurantes	X12	Profesionalización de la gerencia de la zona	X22
Peatonalización de las calles	X3	Presencia de inmobiliarias, seguros, bancos...	X13	Dedicación exclusiva de la gerencia de la zona	X23
Facilidad de acceso en transporte público	X4	Existencia en la zona de comercios del mismo tipo al suyo	X14	Interés en la satisfacción del consumidor y en su fidelidad (por ejemplo, tarjetas de fidelización, vales descuento...)	X24
Existencia de gran variedad de comercios en la zona	X5	Edificios atractivos en la zona	X15	Relaciones públicas con organismos diversos (Ayuntamiento, otros organismos públicos y privados...)	X25
Presencia de un elevado número de establecimientos en la zona	X6	Existencia de frecuentes promociones de ventas en los establecimientos de la zona	X16	Realización de frecuentes campañas publicitarias	X26
Surtidos de calidad en las tiendas	X7	Existencia de exhibiciones en las calles: pasacalles, atracciones para los niños...	X17	Realización de campañas de promoción y comunicación comercial en prensa, radio local...	X27
Presencia de tiendas de marcas conocidas y franquicias	X8	Existencia de un mobiliario urbano adaptado al entorno de la zona	X18	Colaboración activa entre la gerencia y los comerciantes	X28
Existencia de un supermercado, mercado municipal o galería de alimentación en la zona	X9	Zona segura, con poca delincuencia	X19	Gestión de los locales vacantes por parte de la gerencia	X29
Existencia en la zona de comercios de oferta que se complementa con la suya	X10	Prestación de servicios comunes al consumidor (reparto a domicilio, guardería, bus gratuito...)	X20	Existencia de una gestión financiera autónoma	X30

Tabla 2. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x1 a x4.

		Estadísticos			
		X1	X2	X3	X4
N	Válidos	320	320	320	320
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.1938	4.5125	3.3125	4.1031
Mediana		5.0000	5.0000	3.0000	4.0000
Moda		5.00	5.00	2.00	5.00
Desv. típ.		1.06230	1.01083	1.28501	1.09372
Varianza		1.12849	1.02179	1.65125	1.19623
Asimetría		-1.167	-2.096	-.056	-1.045
Error típ. de asimetría		.136	.136	.136	.136
Curtosis		.338	3.277	-1.293	.051
Error típ. de curtosis		.272	.272	.272	.272
Rango		4.00	4.00	4.00	4.00
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00
Suma		1342.00	1444.00	1060.00	1313.00

**Tabla 3. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x5 a x14.**

		Estadísticos									
		X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
N	Válidos	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.3781	4.2688	4.2469	3.4406	3.7656	3.7031	3.1625	3.2281	3.1594	2.8938
Mediana		5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	3.0000	2.0000
Moda		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Desv. típ.		.95879	.97763	.98817	1.35636	1.29555	1.11810	1.38911	1.25739	1.23287	1.25993
Varianza		.91927	.95576	.97648	1.83972	1.67844	1.25015	1.92962	1.58102	1.51997	1.58742
Asimetría		-1.764	-1.249	-1.375	-.299	-.706	-.816	-.068	-.038	.108	.362
Error típ. de asimetría		.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136
Curtosis		2.908	.804	1.337	-1.264	-.779	-.109	-1.371	-1.280	-1.228	-1.100
Error típ. de curtosis		.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272
Rango		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma		1401.00	1366.00	1359.00	1101.00	1205.00	1185.00	1012.00	1033.00	1011.00	926.00

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x15 a x21.**

		Estadísticos							
		X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	
N	Válidos	320	320	320	320	320	320	320	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	
Media		2.9656	3.2531	3.2219	4.0031	4.6625	3.5219	4.2469	
Mediana		3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	5.0000	4.0000	5.0000	
Moda		2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Desv. típ.		1.18589	1.20409	1.21543	1.15696	.77084	1.39170	1.13300	
Varianza		1.40634	1.44983	1.47726	1.33855	.59420	1.93682	1.28369	
Asimetría		.135	-.151	-.243	-.935	-2.478	-.379	-1.538	
Error típ. de asimetría		.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	
Curtosis		-1.091	-1.125	-1.041	-.289	6.006	-1.251	1.427	
Error típ. de curtosis		.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272	
Rango		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
Suma		949.00	1041.00	1031.00	1281.00	1492.00	1127.00	1359.00	

**Tabla 5. Estadísticos descriptivos básicos. Ítems x22 a x30.**

		Estadísticos								
		X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
N	Válidos	320	320	320	320	320	320	320	320	320
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.5313	3.3219	3.5125	3.6594	3.7625	3.7344	3.6188	3.4813	3.2844
Mediana		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
Moda		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Desv. típ.		1.20564	1.20064	1.17170	1.13904	1.16634	1.19353	1.31006	1.32481	1.14897
Varianza		1.45357	1.44153	1.37288	1.29740	1.36034	1.42452	1.71626	1.75513	1.32013
Asimetría		-.419	-.182	-.366	-.532	-.733	-.710	-.530	-.374	-.324
Error típ. de asimetría		.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136	.136
Curtosis		-.890	-1.116	-.975	-.685	-.519	-.598	-.984	-1.114	-.767
Error típ. de curtosis		.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272	.272
Rango		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma		1130.00	1063.00	1124.00	1171.00	1204.00	1195.00	1158.00	1114.00	1051.00

## D.2) Análisis de fiabilidad.

### Resultado 1. Análisis de fiabilidad preliminar de la escala de medición en la muestra de estimación (m = 164).

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )					
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	X1	4.2012	1.0223	164.0	
2.	X2	4.4634	1.0647	164.0	
3.	X3	3.3537	1.2666	164.0	
4.	X4	4.0549	1.1418	164.0	
5.	X5	4.3171	.9768	164.0	
6.	X6	4.2012	1.0103	164.0	
7.	X7	4.2561	.9633	164.0	
8.	X8	3.4024	1.3554	164.0	
9.	X9	3.6585	1.3174	164.0	
10.	X10	3.7317	1.1027	164.0	
11.	X11	3.1829	1.3533	164.0	
12.	X12	3.2317	1.2414	164.0	
13.	X13	3.0366	1.2329	164.0	
14.	X14	2.8537	1.3211	164.0	
15.	X15	2.9146	1.1744	164.0	
16.	X16	3.2988	1.1627	164.0	
17.	X17	3.1463	1.1788	164.0	
18.	X18	3.9573	1.1689	164.0	
19.	X19	4.6951	.6951	164.0	
20.	X20	3.5183	1.3856	164.0	
21.	X21	4.2561	1.1545	164.0	
22.	X22	3.6463	1.1865	164.0	
23.	X23	3.3963	1.2216	164.0	
24.	X24	3.5427	1.1530	164.0	
25.	X25	3.6890	1.0942	164.0	
26.	X26	3.7866	1.1605	164.0	
27.	X27	3.7561	1.1781	164.0	
28.	X28	3.7012	1.2735	164.0	
29.	X29	3.5305	1.3631	164.0	
30.	X30	3.3415	1.1535	164.0	
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE		110.1220	281.9482	16.7913	Variables
					30

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	105.9207	280.5029	.0117	.8859
X2	105.6585	273.7845	.1995	.8826
X3	106.7683	275.3448	.1189	.8852
X4	106.0671	275.5231	.1351	.8842
X5	105.8049	266.5752	.4521	.8778
X6	105.9207	266.7851	.4285	.8781
X7	105.8659	264.8899	.5144	.8766
X8	106.7195	264.5834	.3522	.8800
X9	106.4634	266.7042	.3139	.8809
X10	106.3902	269.7732	.3025	.8806
X11	106.9390	260.0944	.4587	.8773
X12	106.8902	266.8836	.3334	.8802
X13	107.0854	270.0786	.2554	.8820
X14	107.2683	272.2957	.1814	.8841
X15	107.2073	262.5089	.4746	.8770
X16	106.8232	259.9992	.5493	.8753
X17	106.9756	266.8338	.3564	.8796



Caracterización de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos desde la perspectiva...

X18	106.1646	260.1629	.5415	.8755
X19	105.4268	270.9087	.4613	.8785
X20	106.6037	251.5168	.6487	.8723
X21	105.8659	258.8163	.5869	.8745
X22	106.4756	258.9626	.5650	.8749
X23	106.7256	262.1390	.4631	.8772
X24	106.5793	263.0182	.4706	.8771
X25	106.4329	262.5047	.5146	.8763
X26	106.3354	257.6967	.6147	.8739
X27	106.3659	256.7365	.6310	.8735
X28	106.4207	254.4661	.6365	.8730
X29	106.5915	255.2983	.5692	.8744
X30	106.7805	260.7736	.5327	.8757

Reliability Coefficients  
 N of Cases = 164.0  
 Alpha = .8818

N of Items = 30

**Resultado 2. Análisis de fiabilidad final de la escala de medición en la muestra de validación (m = 150).**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X5	4,4467	,9379	150,0
2. X6	4,3400	,9400	150,0
3. X7	4,2333	1,0194	150,0
4. X11	3,0933	1,4253	150,0
5. X12	3,1800	1,2695	150,0
6. X13	3,2467	1,2148	150,0
7. X22	3,3733	1,2126	150,0
8. X23	3,2000	1,1643	150,0
9. X24	3,4467	1,1902	150,0
10. X25	3,6000	1,1872	150,0
11. X26	3,7133	1,1777	150,0
12. X27	3,6867	1,2159	150,0
13. X28	3,5067	1,3548	150,0
14. X29	3,4000	1,2901	150,0
15. X30	3,1867	1,1374	150,0

N of Cases = 150,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	53,6533	117,2481	10,8281	15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,5769	3,0933	4,4467	1,3533	1,4375	,1922

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,4155	,8797	2,0315	1,1518	2,3093	,0998

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
X5	49,2067	110,9167	,2760	,4790	,8793
X6	49,3133	110,7938	,2815	,4101	,8791
X7	49,4200	110,1110	,2850	,3862	,8794
X11	50,5600	102,6776	,4341	,6077	,8755
X12	50,4733	103,1637	,4836	,6847	,8721
X13	50,4067	106,8604	,3549	,4434	,8778
X22	50,2800	101,3976	,5888	,6700	,8670
X23	50,4533	102,0616	,5879	,6405	,8672
X24	50,2067	103,8026	,4960	,3659	,8713

X25	50,0533	101,3126	,6078	,6523	,8662
X26	49,9400	98,7682	,7302	,9645	,8605
X27	49,9667	98,0459	,7361	,9639	,8599
X28	50,1467	96,7837	,6988	,7614	,8611
X29	50,2533	96,9824	,7320	,7290	,8596
X30	50,4667	101,7808	,6176	,5955	,8660

Reliability Coefficients 15 items  
 Alpha = ,8774 Standardized item alpha = ,8737

### D.3) Análisis factorial exploratorio.

#### Resultado 3. Análisis factorial exploratorio preliminar en la muestra de estimación (m = 164).

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.807
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2509.507
	gl	435
	Sig.	.000

Matriz de correlaciones<sup>a</sup>

a. Determinante = 6.882E-08

Comunalidades

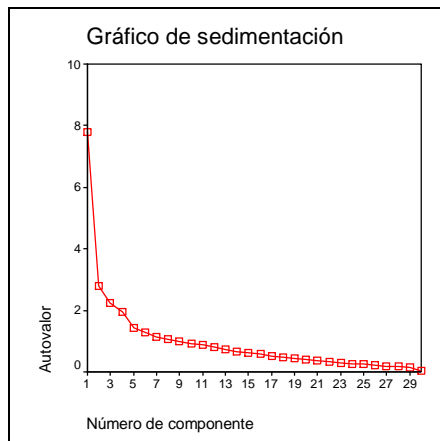
	Inicial	Extracción
X1	1.000	.618
X2	1.000	.612
X3	1.000	.568
X4	1.000	.706
X5	1.000	.686
X6	1.000	.715
X7	1.000	.558
X8	1.000	.550
X9	1.000	.639
X10	1.000	.645
X11	1.000	.706
X12	1.000	.734
X13	1.000	.445
X14	1.000	.629
X15	1.000	.470
X16	1.000	.559
X17	1.000	.565
X18	1.000	.728
X19	1.000	.638
X20	1.000	.671
X21	1.000	.671
X22	1.000	.772
X23	1.000	.759
X24	1.000	.629
X25	1.000	.619
X26	1.000	.845
X27	1.000	.839
X28	1.000	.802
X29	1.000	.682
X30	1.000	.657

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.788	25.958	25.958	7.788	25.958	25.958	4.324	14.412	14.412
2	2.798	9.327	35.285	2.798	9.327	35.285	3.658	12.193	26.605
3	2.240	7.466	42.751	2.240	7.466	42.751	3.012	10.040	36.645
4	1.967	6.556	49.307	1.967	6.556	49.307	2.396	7.986	44.632
5	1.434	4.781	54.088	1.434	4.781	54.088	1.826	6.088	50.720
6	1.271	4.238	58.326	1.271	4.238	58.326	1.617	5.389	56.108
7	1.158	3.859	62.185	1.158	3.859	62.185	1.473	4.908	61.016
8	1.060	3.534	65.719	1.060	3.534	65.719	1.411	4.703	65.719
9	.978	3.258	68.978						
10	.922	3.074	72.051						
11	.879	2.930	74.981						
12	.818	2.725	77.706						
13	.746	2.487	80.194						
14	.677	2.258	82.452						
15	.628	2.093	84.545						
16	.583	1.945	86.490						
17	.512	1.706	88.196						
18	.468	1.559	89.755						
19	.446	1.486	91.240						
20	.390	1.300	92.541						
21	.371	1.235	93.776						
22	.323	1.075	94.851						
23	.289	.964	95.816						
24	.249	.831	96.647						
25	.244	.814	97.461						
26	.225	.751	98.212						
27	.187	.625	98.837						
28	.187	.624	99.461						
29	.133	.443	99.903						
30	.029	.097	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Matriz de componentes<sup>a</sup>

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
X1	-.017	.067	-.285	.151	.664	-.141	.169	-.141
X2	.226	.170	-.250	-.405	.409	.275	.127	.215
X3	.119	-.135	-.010	.508	.061	.400	.294	-.167
X4	.149	-.053	-.499	.069	.267	.464	.176	.330
X5	.483	.495	.140	-.248	.144	-.006	.085	-.314
X6	.471	.443	.142	-.227	.035	.173	-.056	-.437
X7	.563	.326	.176	-.231	.034	.107	-.180	-.073
X8	.374	.369	.231	-.077	-.081	.330	.314	.016
X9	.343	.090	.570	-.048	-.078	.136	.391	-.089
X10	.339	.404	.148	-.204	.088	-.431	.044	.328
X11	.486	.094	.351	.510	-.054	-.063	-.062	.260
X12	.322	.131	.467	.585	.151	-.061	.056	.153
X13	.271	.041	.368	.330	.081	.232	-.223	-.125
X14	.176	.368	.022	.051	.447	-.463	.212	-.011
X15	.507	.165	-.052	.228	.151	.041	-.284	.160
X16	.587	.128	-.108	.394	.066	-.042	-.154	-.030
X17	.391	.298	-.151	.148	.121	.065	-.509	-.010
X18	.609	.470	-.242	-.153	-.147	.099	-.141	.052
X19	.533	.241	-.178	-.006	-.365	-.148	.237	.229
X20	.716	.016	-.291	.099	-.145	.043	.133	.151
X21	.670	.238	-.022	-.190	-.317	.030	.000	.167
X22	.654	-.454	.261	-.233	.094	-.065	.017	-.051
X23	.536	-.498	.376	-.154	.199	.049	-.004	.125
X24	.539	-.167	-.159	.193	-.146	-.292	.334	-.172
X25	.598	-.399	-.029	-.176	.174	-.112	-.106	-.130
X26	.705	-.132	-.473	.182	-.114	-.120	.036	-.212
X27	.718	-.142	-.458	.174	-.114	-.028	.037	-.220
X28	.737	-.477	.068	-.113	-.015	-.038	-.084	-.071
X29	.674	-.441	.060	-.141	-.027	-.006	-.079	.044
X30	.606	-.395	.093	-.215	.175	.080	.006	.205

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 8 componentes extraídos

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
X1	-.044	.022	-.061	-.032	.073	-.092	.201	.746
X2	.154	-.059	.272	-.219	.075	.154	.630	.190
X3	-.032	.208	.016	.377	-.125	-.572	.186	.070
X4	.011	.180	-.116	-.028	.099	-.177	.783	.067
X5	.081	.132	.757	.019	.116	.159	-.036	.220
X6	.086	.104	.798	-.023	.219	-.039	-.082	.059
X7	.249	.070	.589	.096	.305	.189	.037	-.066
X8	-.004	.115	.599	.269	-.153	.036	.249	-.136
X9	.234	-.001	.511	.396	-.394	.007	-.059	-.090
X10	.064	.088	.234	.163	.054	.726	.012	.146
X11	.154	.205	.038	.761	.178	.135	-.054	-.081
X12	.068	.037	.063	.833	.058	.032	-.083	.138
X13	.151	-.097	.211	.474	.257	-.250	-.110	-.052
X14	-.063	.091	.177	.165	-.003	.387	-.034	.638
X15	.168	.197	.111	.325	.496	.106	.155	.051
X16	.142	.433	.121	.374	.423	-.023	.018	.129
X17	.024	.122	.186	.126	.702	.053	.049	.030
X18	.014	.416	.494	-.019	.415	.265	.220	-.141
X19	.017	.617	.205	.131	-.030	.377	.135	-.192
X20	.265	.657	.151	.157	.154	.103	.284	-.082
X21	.223	.433	.413	.094	.154	.337	.134	-.315
X22	.841	.150	.166	.086	-.048	.040	-.060	-.005
X23	.830	-.052	.054	.232	-.066	.018	.062	-.032
X24	.269	.688	.043	.129	-.149	.001	-.133	.161
X25	.712	.242	.071	-.073	.156	-.013	-.034	.132
X26	.300	.810	.067	-.031	.261	-.110	.021	.112
X27	.318	.787	.104	-.022	.263	-.167	.066	.074
X28	.806	.343	.088	.063	.113	-.039	-.049	-.076
X29	.751	.290	.053	.062	.097	.022	.032	-.128
X30	.746	.122	.059	.091	.033	.090	.251	-.036

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

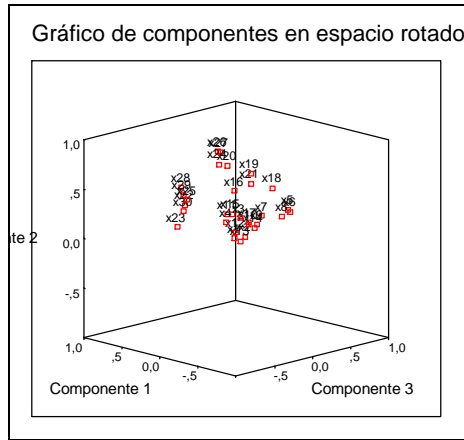
a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

**Matriz de transformación de las componentes**

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	.587	.559	.409	.271	.265	.134	.121	-.002
2	-.665	-.004	.585	.128	.234	.358	.077	.104
3	.246	-.545	.291	.547	-.277	.091	-.384	-.163
4	-.308	.272	-.355	.710	.171	-.371	-.114	.145
5	.215	-.398	.001	.071	.166	-.046	.332	.806
6	-.030	-.223	.292	.059	.067	-.607	.577	-.394
7	-.102	.308	.147	.098	-.859	-.026	.263	.238
8	.021	-.118	-.416	.298	-.008	.580	.554	-.283

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.



**Resultado 4. Análisis factorial exploratorio (sin los ítems x15, x16, x18 y x21) en la muestra de estimación (m = 164).**

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,787
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2043,033
	gl	325
	Sig.	,000

**Matriz de correlaciones<sup>a</sup>**

a. Determinante = 1,658E-06

**Comunalidades**

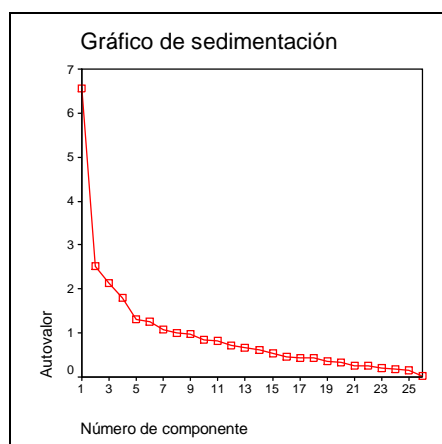
	Inicial	Extracción
X1	1,000	,669
X2	1,000	,646
X3	1,000	,661
X4	1,000	,708
X5	1,000	,667
X6	1,000	,736
X7	1,000	,566
X8	1,000	,606
X9	1,000	,593
X10	1,000	,634
X11	1,000	,744
X12	1,000	,778
X13	1,000	,455
X14	1,000	,613
X17	1,000	,587
X19	1,000	,621
X20	1,000	,704
X22	1,000	,780
X23	1,000	,775
X24	1,000	,678
X25	1,000	,647
X26	1,000	,848
X27	1,000	,840
X28	1,000	,807
X29	1,000	,683
X30	1,000	,642

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,552	25,198	25,198	6,552	25,198	25,198	4,229	16,264	16,264
2	2,532	9,738	34,937	2,532	9,738	34,937	3,233	12,436	28,700
3	2,127	8,181	43,118	2,127	8,181	43,118	2,648	10,183	38,884
4	1,798	6,915	50,033	1,798	6,915	50,033	2,175	8,367	47,251
5	1,325	5,095	55,128	1,325	5,095	55,128	1,423	5,472	52,723
6	1,256	4,829	59,957	1,256	4,829	59,957	1,418	5,455	58,177
7	1,086	4,176	64,133	1,086	4,176	64,133	1,359	5,227	63,404
8	1,015	3,906	68,039	1,015	3,906	68,039	1,205	4,634	68,039
9	,968	3,724	71,763						
10	,845	3,250	75,013						
11	,820	3,154	78,167						
12	,727	2,795	80,961						
13	,658	2,531	83,492						
14	,619	2,382	85,874						
15	,548	2,107	87,981						
16	,474	1,822	89,803						
17	,440	1,692	91,496						
18	,429	1,651	93,147						
19	,355	1,364	94,511						
20	,328	1,262	95,773						
21	,265	1,018	96,791						
22	,249	,959	97,750						
23	,218	,839	98,588						
24	,192	,740	99,328						
25	,143	,549	99,878						
26	,032	,122	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
X1	-,013	,023	,356	,074	,610	-,320	-,016	,249
X2	,215	,114	,352	-,429	,382	,196	,156	-,265
X3	,131	-,098	-,026	,534	,299	,327	,096	,379
X4	,131	-,208	,456	,066	,451	,346	,237	-,236
X5	,445	,581	,106	-,254	,012	,038	-,090	,214
X6	,428	,515	,066	-,231	-,046	,238	-,267	,316
X7	,521	,408	-,012	-,240	,004	,126	-,229	-,043
X8	,347	,474	-,033	-,029	-,056	,408	,283	,095
X9	,370	,339	-,447	,002	-,020	,179	,293	,151
X10	,301	,469	,047	-,206	-,052	-,432	,157	-,257
X11	,471	,258	-,282	,514	,020	-,113	,006	-,313
X12	,321	,345	-,364	,554	,233	-,164	,037	-,183
X13	,263	,184	-,336	,295	,195	,157	-,291	-,065
X14	,148	,427	,192	-,054	,220	-,499	,193	,184
X17	,330	,242	,236	,123	,106	-,010	-,538	-,219
X19	,479	,189	,267	,098	-,379	-,022	,338	-,127
X20	,696	-,010	,342	,170	-,111	,099	,115	-,196
X22	,719	-,264	-,336	-,249	,060	-,084	,034	,081
X23	,610	-,277	-,472	-,202	,216	-,031	,102	-,063
X24	,551	-,143	,152	,276	-,160	-,240	,186	,369
X25	,648	-,319	-,048	-,163	,138	-,181	-,185	,103
X26	,701	-,199	,464	,226	-,190	-,036	-,105	,037
X27	,716	-,203	,444	,213	-,170	,057	-,101	,039
X28	,804	-,337	-,152	-,095	-,059	-,027	-,104	,016
X29	,734	-,317	-,140	-,131	-,065	,012	-,028	-,044
X30	,654	-,278	-,166	-,239	,172	,021	,139	-,057

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 8 componentes extraídos

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
X1	-,030	-,030	-,056	-,030	-,166	,212	,745	,190
X2	,132	-,010	,244	-,155	,199	,701	,114	,036
X3	-,003	,147	,007	,260	-,726	,066	,138	-,148
X4	,014	,201	-,129	-,029	-,227	,770	,072	,032
X5	,086	,131	,756	,048	,160	,011	,205	-,009
X6	,091	,106	,838	-,009	-,043	-,056	,043	,089
X7	,244	,102	,638	,156	,182	,085	-,040	,152
X8	-,020	,165	,581	,183	-,045	,192	-,113	-,395
X9	,243	-,037	,408	,340	-,031	-,078	-,066	-,489
X10	,059	,126	,246	,209	,661	,026	,259	-,078
X11	,142	,256	,047	,802	,095	-,054	-,034	-,006
X12	,064	,049	,044	,858	-,009	-,066	,160	-,063
X13	,149	-,094	,215	,538	-,213	-,047	-,093	,178
X14	-,061	,084	,210	,091	,290	-,029	,672	-,116
X17	,007	,203	,303	,273	,073	,102	,031	,602
X19	,025	,651	,180	,102	,281	,070	-,063	-,258
X20	,252	,702	,161	,186	,066	,282	-,050	,035
X22	,853	,119	,141	,073	,035	-,051	,005	-,092
X23	,836	-,062	,024	,211	,017	,072	-,036	-,143
X24	,302	,624	,018	,048	-,150	-,241	,295	-,166
X25	,721	,219	,075	-,014	-,026	-,026	,159	,216
X26	,294	,825	,093	,010	-,078	,052	,058	,244
X27	,312	,805	,130	,012	-,129	,098	,006	,226
X28	,797	,364	,112	,084	-,024	-,045	-,093	,092
X29	,738	,328	,090	,061	,021	,023	-,133	,030
X30	,746	,147	,074	,052	,031	,213	,002	-,099

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

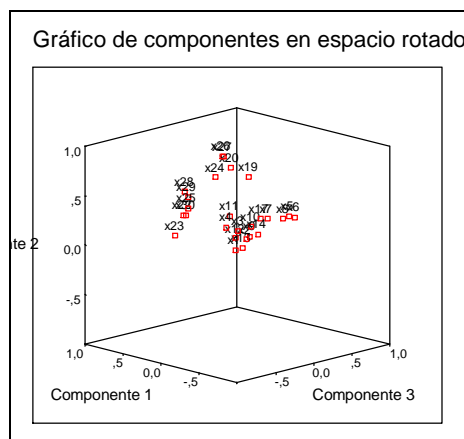


Matriz de transformación de las componentes

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,687	,548	,374	,273	,043	,093	,049	,019
2	-,470	-,104	,700	,366	,311	-,024	,182	-,120
3	-,388	,572	,027	-,429	,030	,409	,284	,297
4	-,336	,378	-,320	,642	-,444	-,173	,045	,030
5	,176	-,437	-,038	,233	-,292	,556	,554	,147
6	-,107	-,041	,347	-,065	-,532	,424	-,620	-,122
7	-,029	,157	-,221	-,021	,126	,290	,140	-,897
8	,040	,017	,310	-,369	-,565	-,470	,413	-,233

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.



#### D.4) Análisis factorial confirmatorio.

Gráfico 1. Diagrama del análisis factorial confirmatorio (modelo de medida).

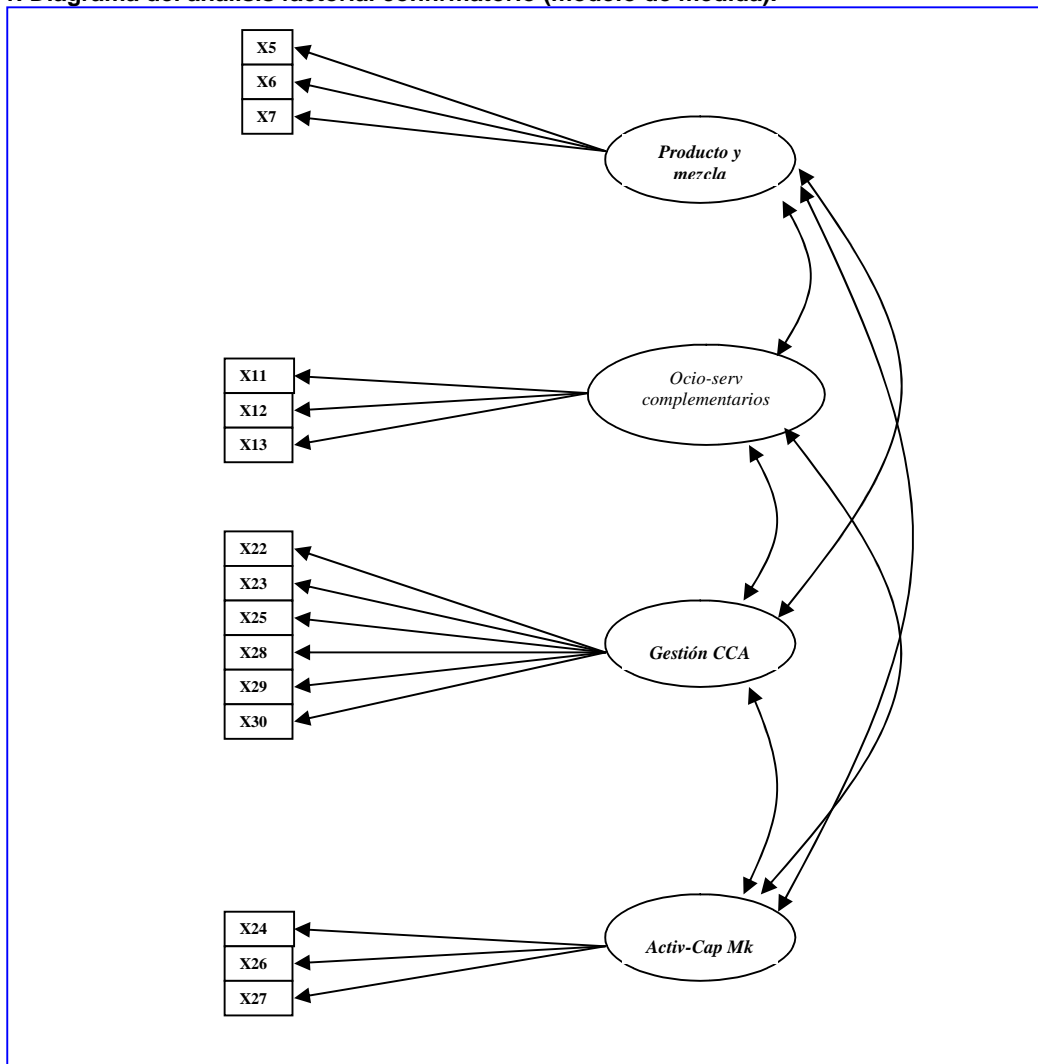


Tabla 6. Indicadores, factores latentes y cargas estandarizadas de la escala en la muestra de validación (m = 150).

Indicador	Factor latente	Factor loadings estandarizados
X5	F3 ( <i>Producto y mezcla comercial</i> )	0,8292
X6	F3 ( <i>Producto y mezcla comercial</i> )	0,6644
X7	F3 ( <i>Producto y mezcla comercial</i> )	0,6221
X11	F4 ( <i>Ocio y servicios complementarios</i> )	0,7779
X12	F4 ( <i>Ocio y servicios complementarios</i> )	0,9446
X13	F4 ( <i>Ocio y servicios complementarios</i> )	0,6392
X22	F1 ( <i>Gestión CCA</i> )	0,7297
X23	F1 ( <i>Gestión CCA</i> )	0,7156
X25	F1 ( <i>Gestión CCA</i> )	0,7754
X28	F1 ( <i>Gestión CCA</i> )	0,9008
X29	F1 ( <i>Gestión CCA</i> )	0,8252
X30	F1 ( <i>Gestión CCA</i> )	0,7336
X24	F2 ( <i>Activ-Cap Marketing</i> )	0,5104
X26	F2 ( <i>Activ-Cap Marketing</i> )	0,9849
X27	F2 ( <i>Activ-Cap Marketing</i> )	0,9922

Tabla 7. Índices globales, detallados y de modificación de la escala en la muestra de validación (m = 150).

<b>Indicadores</b>	<b>Valores</b>
<b>Índices globales de ajuste:</b>	
Chi-cuadrado / g. l.	<b>2,69</b>
GFI	<b>0,8303</b>
RMR	<b>0,0988</b>
RMSEA	<b>0,1068</b>
ECVI	<b>2,0037</b>
NNFI	<b>0,8842</b>
NFI	<b>0,8623</b>
RFI (Rho1)	<b>0,8278</b>
IFI (Delta2)	<b>0,9086</b>
AGFI	<b>0,7575</b>
CFI	<b>0,9074</b>
PNFI	<b>0,6899</b>
PGFI	<b>0,6642</b>
AIC	<b>58,82</b>
CAIC	<b>-278</b>
N Hoelter	<b>71</b>
<b>Índices detallados:</b>	
FL no estandariz	<b>Todos significativos</b>
FL estandariz	<b>Todos significativos y &gt;0,5</b>
<b>Índices de modificación:</b>	
<b>Lagrange</b>	<b>X24 (F1), X29 (F3)</b>
	<b>X25 (F3), X6 (F4), X28 (F4), X27 (F3), X26 (F3), X12 (F2), X23 (F3)</b>
<b>Wald</b>	<b>X27, X12 (2,31)</b>
<b>Validez convergente / discriminante</b>	<b>Sí / Sí</b>

Tabla 8. Análisis factorial confirmatorio: validez convergente y discriminante de la escala en la muestra de validación (m = 150).

Nombre del indicador / Factor	Fiabilidad del indicador	Validez convergente del factor	Fiabilidad compuesta del factor	Varianza extraída del factor	Modelo final
	R cuadrado	Significancia del indicador ( t de Student)	Alfa		Factor loadings estandarizados
X22	0,5325	10.087			0,7297
X23	0,5121	9.819			0,7156
X25	0,6013	10.994			0,7754
X28	0,8114	13.884			0,9008
X29	0,681	12.066			0,8252
X30	0,5381	10.160			0,7336
<b>F1</b>			<b>0,9041</b>	<b>0,6127</b>	
X24	0,2605	6.651			0,5104
X26	0,97	16.595			0,9849
X27	0,9846	16.833			0,9922
<b>F2</b>			<b>0,8874</b>	<b>0,7384</b>	
X5	0,6875	9.658			0,8292
X6	0,4414	7.797			0,6644
X7	0,3871	7.299			0,6221
<b>F3</b>			<b>0,751</b>	<b>0,5053</b>	
X11	0,6052	10.369			0,7779
X12	0,8923	13.248			0,9446
X13	0,4086	8.226			0,6392
<b>F4</b>			<b>0,836</b>	<b>0,6354</b>	
<b>VALIDEZ DISCRIMINANTE:</b>					
<b>Correlaciones entre factores</b>					
	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	
<b>F1</b>	-	(0,7505; 0,5435)	(0,3370; -0,0425)	(0,4492; 0,11636)	
<b>F2</b>		-	(0,4865; 0,1453)	(0,5046; 0,19844)	
<b>F3</b>			-	(0,4634; 0,0996)	
<b>F4</b>				-	

## D.5) Análisis de tablas cruzadas de contingencia.

Tabla 9. Valores de los coeficientes de contingencia y tau-b de Kendall.

	<b>Gestión del CCA</b>	<b>Actividades y capacidades de marketing</b>	<b>Producto y mezcla comercial</b>	<b>Ocio y servicios complementarios</b>
<b>Características de los establecimientos:</b>				
Localización		0,262		0,260
Tipo de actividad				0,206
Superficie de venta				
<b>Características de los comerciantes:</b>				
Edad		-0,130		
Sexo				
Formación	0,156			
Experiencia:				
Antigüedad como comerciante		-0,067		
Antigüedad en la gerencia	-0,137	-0,114		-0,128
Posee / regenta otro negocio	0,206		0,168	
Asociacionismo				
Sentimiento de pertenencia CCA				
Interés de pertenecer a un CCA		0,164		
Disp. integrarse gestión CCA	0,333	0,277		
Sucesión en el negocio familiar		0,176		

**NOTA:** En color azul, coeficientes de contingencia (para variables codificadas como nominales); en negro, tau-b de Kendall (en ordinales).

## D.6) Análisis de correspondencias múltiples.

### Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los establecimientos (n = 314).

**Resultado 5. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing a partir de las características de los establecimientos.**

**Tabla 10. Autovalores (resultado 5).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,375
2	,339

**Tabla 11. Medidas de discriminación (resultado 5).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA MARKETING CCA RECODIFICADA	,158	,194
CCA IDENTIFICADO	,523	,444
TIPO DE ACTIVIDAD	,281	,312
SUPERFICIE DE VENTA RECOD	,539	,405

**Tabla 12. Cuantificaciones de las variables: Actividades y capacidades de marketing (resultado 5).**

MEDIA MARKETING CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	12	-,789	-,988
2,00	43	-,295	-,351
3,00	59	-,148	,313
4,00	112	-,201	-,343
5,00	88	,608	,533
Perdidos	0		

**Tabla 13. Cuantificaciones de las variables: CCA identificado (resultado 5).**

CCA IDENTIFICADO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
LAS MARGARITAS	36	,179	,088
GETAFE CENTRO-EL ENCUENTRO	94	-,673	,878
ALHONDIGA	89	1,081	-,070
JUAN DE LA CIERVA	95	-,415	-,836
Perdidos	0		

**Tabla 14. Cuantificaciones de las variables: tipo de actividad (resultado 5).**

TIPO DE ACTIVIDAD			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
COMPRA COTIDIANA	117	,663	-,290
COMPRA OCASIONAL	106	-,228	,771
COMPRA ESPORADICA	91	-,587	-,526
Perdidos	0		

**Tabla 15. Cuantificaciones de las variables: superficie de venta (resultado 5).**

SUPERFICIE DE VENTA RECOD			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
0-50 metros	185	,612	-,051
50,1-100 metros	97	-,917	-,494
más de 100 metros	32	-,760	1,793
Perdidos	0		

**Resultado 6. Importancia del Ocio y los servicios complementarios a partir de las características de los establecimientos.**

**Tabla 16. Autovalores (resultado 6).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,375
2	,337

**Tabla 17. Medidas de discriminación (resultado 6).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA OCIO CCA RECODIFICADA	,133	,251
CCA IDENTIFICADO	,545	,386
TIPO DE ACTIVIDAD	,329	,274
SUPERFICIE DE VENTA RECOD	,495	,438

**Tabla 18. Cuantificaciones de las variables: Ocio y servicios complementarios (resultado 6).**

MEDIA OCIO CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	24	-,388	,435
2,00	74	,294	-,817
3,00	97	-,472	,080
4,00	71	,210	,126
5,00	48	,385	,693
Perdidos	0		

**Tabla 19. Cuantificaciones de las variables: CCA identificado (resultado 6).**

CCA IDENTIFICADO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
LAS MARGARITAS	36	,272	,172
GETAFE CENTRO-EL ENCUENTRO	94	-,966	,582
ALHONDIGA	89	,951	,298
JUAN DE LA CIERVA	95	-,038	-,920
Perdidos	0		

**Tabla 20. Cuantificaciones de las variables: tipo de actividad (resultado 6).**

TIPO DE ACTIVIDAD			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
COMPRA COTIDIANA	117	,740	,146
COMPRA OCASIONAL	106	-,514	,511
COMPRA ESPORADICA	91	-,352	-,783
Perdidos	0		

**Tabla 21. Cuantificaciones de las variables: superficie de venta (resultado 6).**

SUPERFICIE DE VENTA RECOD			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
0-50 metros	185	,571	,214
50,1-100 metros	97	-,672	-,854
más de 100 metros	32	-1,266	1,351
Perdidos	0		

**Relación entre factores de éxito de los CCA y características de los comerciantes (n = 314).**

**Resultado 7. Importancia de la *Gestión del CCA* a partir de las características personales de los comerciantes.**

**Tabla 22. Autovalores (resultado 7).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,330
2	,220



**Tabla 23. Medidas de discriminación (resultado 7).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA GESTIÓN CCA RECODIFICADA	,078	,100
EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA	,661	,141
SEXO	,064	,046
FORMACIÓN	,382	,156
ANTIGUEDAD COMO COMERCIANTE RE	,687	,473
ANTIGUEDAD EN LA GERENCIA REC	,723	,526
POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO	,006	,201
PERTENENCIA A ACOEG	,041	,112

**Tabla 24. Cuantificaciones de las variables: Gestión del CCA (resultado 7).**

MEDIA GESTIÓN CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	11	-,027	-,455
2,00	57	-,419	,000
3,00	70	-,252	,042
4,00	93	,235	-,371
5,00	83	,240	,441
Perdidos	0		

**Tabla 25. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 7).**

EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
de 18 a 35 años	90	1,067	-,119
de 35,1 a 50	112	,106	,484
más de 50 años	112	-,963	-,388
Perdidos	0		

**Tabla 26. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 7).**

SEXO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
HOMBRE	184	-,213	,181
MUJER	130	,301	-,256
Perdidos	0		

**Tabla 27. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 7).**

FORMACIÓN			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
LA PROPIA DEL NEGOCIO	66	-1,005	-,578
ESTUDIOS PRIMARIOS (EGB)	77	-,293	,554
ESTUDIOS SECUNDARIOS	108	,550	-,129
UNIVERSITARIOS	63	,468	,150
Perdidos	0		

**Tabla 28. Cuantificaciones de las variables: antigüedad del comerciante (resultado 7).**

ANTIGÜEDAD COMO COMERCIANTE RE			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	16	1,824	-1,936
1,1 A 5 AÑOS	36	1,261	-,439
5,1 A 10	59	,767	1,160
MÁS DE 10 AÑOS	203	-,590	-,107
Perdidos	0		

**Tabla 29. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 7).**

ANTIGÜEDAD EN LA GERENCIA REC			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	37	1,425	-1,161
DE 1,1 A 5 AÑOS	65	,823	,088
DE 5,1 A 10 AÑOS	61	,298	1,300
MÁS DE 10 AÑOS	151	-,824	-,279
Perdidos	0		

**Tabla 30. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 7).**

POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	66	-,152	,869
NO	248	,040	-,231
Perdidos	0		

**Tabla 31. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 7).**

PERTENENCIA A ACOEG			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
PERTENECE A ACOEG	145	-,218	,362
NO PERTENECE	169	,187	-,310
Perdidos	0		

**Resultado 8. Importancia de la Gestión del CCA a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

**Tabla 32. Autovalores (resultado 8).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,293
2	,243

**Tabla 33. Medidas de discriminación (resultado 8).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA GESTIÓN CCA RECODIFICADA	,390	,571
PERTENENCIA A UN CCA	,219	,183
¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?	,343	,026
DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA	,502	,270
SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR	,010	,164

**Tabla 34. Cuantificaciones de las variables: Gestión del CCA (resultado 8).**

MEDIA GESTIÓN CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	11	-1,962	-1,236
2,00	57	-,476	1,523
3,00	70	-,309	-,396
4,00	93	-,007	-,063
5,00	83	,855	-,477
Perdidos	0		

**Tabla 35. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 8).**

PERTENENCIA A UN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI PERTENECE A UN CCA	209	,331	,303
NO PERTENECE	105	-,660	-,604
Perdidos	0		

**Tabla 36. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 8).**

¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	274	,224	,062
NO	40	-1,532	-,424
Perdidos	0		

**Tabla 37. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión (resultado 8).**

DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI Y PARTICIPAR EN SU GESTION	41	,667	,321
SI PERO SOLO PAGAR CUOTA	49	,959	-1,205
SOLO SI OFRECE VENTAJAS	146	,075	,189
NUNCA	78	-1,094	,234
Perdidos	0		

**Tabla 38. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 8).**

SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	81	,173	,686
NO	233	-,060	-,239
Perdidos	0		

**Resultado 9. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing a partir de las características sociodemográficas de los comerciantes.**

**Tabla 39. Autovalores (resultado 9).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,330
2	,217

**Tabla 40. Medidas de discriminación (resultado 9).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA MARKETING CCA RECODIFICADA	,070	,050
EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA	,682	,136
SEXO	,072	,055
FORMACIÓN	,350	,108
POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO	,005	,158
ANTIGUEDAD COMO COMERCIANTE RE	,694	,555
ANTIGUEDAD EN LA GERENCIA REC	,725	,606
PERTENENCIA A ACOEG	,039	,070

**Tabla 41. Cuantificaciones de las variables: Actividades y capacidades de marketing (resultado 9).**

MEDIA MARKETING CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	12	-,075	-,553
2,00	43	-,411	,424
3,00	59	-,078	,109
4,00	112	-,098	,001
5,00	88	,388	-,206
Perdidos	0		

**Tabla 42. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 9).**

EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
de 18 a 35 años	90	1,092	-,087
de 35,1 a 50	112	,095	,467
más de 50 años	112	-,972	-,397
Perdidos	0		

**Tabla 43. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 9).**

SEXO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
HOMBRE	184	-,226	,197
MUJER	130	,320	-,279
Perdidos	0		

**Tabla 44. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 9).**

FORMACIÓN			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
LA PROPIA DEL NEGOCIO	66	-,980	-,548
ESTUDIOS PRIMARIOS (EGB)	77	-,254	,411
ESTUDIOS SECUNDARIOS	108	,509	-,033
UNIVERSITARIOS	63	,465	,129
Perdidos	0		

**Tabla 45. Cuantificaciones de las variables: antigüedad como comerciante (resultado 9).**

ANTIGÜEDAD COMO COMERCIANTE RE			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	16	1,995	-2,329
1,1 A 5 AÑOS	36	1,185	-,147
5,1 A 10	59	,755	1,187
MÁS DE 10 AÑOS	203	-,587	-,135
Perdidos	0		

**Tabla 46. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 9).**

ANTIGÜEDAD EN LA GERENCIA REC			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	37	1,517	-1,318
DE 1,1 A 5 AÑOS	65	,762	,276
DE 5,1 A 10 AÑOS	61	,281	1,312
MÁS DE 10 AÑOS	151	-,813	-,326
Perdidos	0		

**Tabla 47. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 9).**

POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	66	-,141	,771
NO	248	,037	-,205
Perdidos	0		

**Tabla 48. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 9).**

PERTENENCIA A ACOEG			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
PERTENECE A ACOEG	145	-,212	,285
NO PERTENECE	169	,182	-,244
Perdidos	0		

**Resultado 10. Importancia de las Actividades y capacidades de marketing a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

**Tabla 49. Autovalores (resultado 10).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,289
2	,249

**Tabla 50. Medidas de discriminación (resultado 10).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA MARKETING CCA RECODIFICADA	,374	,473
PERTENENCIA A UN CCA	,194	,116
¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?	,378	,034
DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA	,498	,105
SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR	,003	,516

**Tabla 51. Cuantificaciones de las variables: Actividades y capacidades de marketing (resultado 10).**

MEDIA MARKETING CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	12	-1,049	1,354
2,00	43	-1,088	-,055
3,00	59	,015	-1,185
4,00	112	-,085	-,051
5,00	88	,773	,701
Perdidos	0		

**Tabla 52. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 10).**

PERTENENCIA A UN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI PERTENECE A UN CCA	209	,312	-,241
NO PERTENECE	105	-,621	,481
Perdidos	0		

**Tabla 53. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 10).**

¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	274	,235	,071
NO	40	-1,608	-,483
Perdidos	0		

**Tabla 54. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión de un CCA (resultado 10).**

DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI Y PARTICIPAR EN SU GESTION	41	,648	-,695
SI PERO SOLO PAGAR CUOTA	49	,885	,311
SOLO SI OFRECE VENTAJAS	146	,122	-,077
NUNCA	78	-1,124	,314
Perdidos	0		

**Tabla 55. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 10).**

SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	81	-,095	-1,218
NO	233	,033	,424
Perdidos	0		

**Resultado 11. Importancia del *Producto y mezcla comercial* a partir de las características personales de los comerciantes.**

**Tabla 56. Autovalores (resultado 11).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,326
2	,217

**Tabla 57. Medidas de discriminación (resultado 11).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA TENANT MIX CCA RECOFIFICADA	,028	,043
EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA	,672	,166
SEXO	,070	,065
FORMACIÓN	,358	,101
ANTIGUEDAD EN LA GERENCIA REC	,734	,595
ANTIGUEDAD COMO COMERCIANTE RE	,703	,516
POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO	,004	,168
PERTENENCIA A ACOEG	,044	,080

**Tabla 58. Cuantificaciones de las variables: *Producto y mezcla comercial* (resultado 11).**

MEDIA TENANT MIX CCA RECOFIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	3	-1,321	,602
2,00	9	,397	,897
3,00	38	-,017	,145
4,00	68	-,148	,141
5,00	196	,056	-,127
Perdidos	0		

**Tabla 59. Cuantificaciones de las variables: *edad del comerciante* (resultado 11).**

EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
de 18 a 35 años	90	1,098	-,138
de 35,1 a 50	112	,071	,526
más de 50 años	112	-,953	-,415
Perdidos	0		

**Tabla 60. Cuantificaciones de las variables: *sexo del comerciante* (resultado 11).**

SEXO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
HOMBRE	184	-,222	,215
MUJER	130	,315	-,304
Perdidos	0		



**Tabla 61. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 11).**

FORMACIÓN			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
LA PROPIA DEL NEGOCIO	66	-,980	-,490
ESTUDIOS PRIMARIOS (EGB)	77	-,275	,415
ESTUDIOS SECUNDARIOS	108	,508	-,092
UNIVERSITARIOS	63	,492	,163
Perdidos	0		

**Tabla 62. Cuantificaciones de las variables: antigüedad como comerciante (resultado 11).**

ANTIGUEDAD COMO COMERCIANTE RE			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	16	1,863	-2,207
1,1 A 5 AÑOS	36	1,238	-,243
5,1 A 10	59	,796	1,157
MÁS DE 10 AÑOS	203	-,598	-,119
Perdidos	0		

**Tabla 63. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 11).**

ANTIGUEDAD EN LA GERENCIA REC			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	37	1,478	-1,274
DE 1,1 A 5 AÑOS	65	,791	,145
DE 5,1 A 10 AÑOS	61	,306	1,355
MÁS DE 10 AÑOS	151	-,827	-,298
Perdidos	0		

**Tabla 64. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 11).**

POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	66	-,124	,796
NO	248	,033	-,212
Perdidos	0		

**Tabla 65. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 11).**

PERTENENCIA A ACOEG			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
PERTENECE A ACOEG	145	-,226	,305
NO PERTENECE	169	,194	-,262
Perdidos	0		

**Resultado 12. Importancia del *Producto y mezcla comercial* a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

**Tabla 66. Autovalores (resultado 12).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,279
2	,237

**Tabla 67. Medidas de discriminación (resultado 12).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA TENANT MIX CCA RECOFIFICADA	,257	,397
PERTENENCIA A UN CCA	,403	,001
¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?	,316	,148
DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA	,377	,118
SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR	,043	,521

**Tabla 68. Cuantificaciones de las variables: *Producto y mezcla comercial* (resultado 12).**

MEDIA TENANT MIX CCA RECOFIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	3	2,182	3,800
2,00	9	-1,682	-1,565
3,00	38	-,386	1,176
4,00	68	-,515	-,129
5,00	196	,297	-,169
Perdidos	0		

**Tabla 69. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 12).**

PERTENENCIA A UN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI PERTENECE A UN CCA	209	,450	-,017
NO PERTENECE	105	-,896	,034
Perdidos	0		

**Tabla 70. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 12).**

¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	274	,215	-,147
NO	40	-1,472	1,008
Perdidos	0		

**Tabla 71. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión de un CCA (resultado 12).**

DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI Y PARTICIPAR EN SU GESTION	41	,910	,538
SI PERO SOLO PAGAR CUOTA	49	,600	-,702
SOLO SI OFRECE VENTAJAS	146	,037	,085
NUNCA	78	-,924	-,001
Perdidos	0		

**Tabla 72. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 12).**

SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	81	,350	1,224
NO	233	-,122	-,425
Perdidos	0		

**Resultado 13. Importancia del Ocio y servicios complementarios a partir de las características personales de los comerciantes.**

**Tabla 73. Autovalores (resultado 13).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,329
2	,225

**Tabla 74. Medidas de discriminación (resultado 13).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA OCIO CCA RECODIFICADA	,061	,181
EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA	,668	,114
SEXO	,066	,066
FORMACIÓN	,367	,103
ANTIGUEDAD EN LA GERENCIA REC	,735	,594
ANTIGUEDAD COMO COMERCIANTE RE	,687	,511
POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO	,005	,155
PERTENENCIA A ACOEG	,045	,079

**Tabla 75. Cuantificaciones de las variables: Ocio y servicios complementarios (resultado 13).**

MEDIA OCIO CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	24	-,125	1,010
2,00	74	-,420	-,332
3,00	97	,128	,274
4,00	71	,158	,030
5,00	48	,218	-,591
Perdidos	0		

**Tabla 76. Cuantificaciones de las variables: edad del comerciante (resultado 13).**

EDAD DEL COMERCIANTE RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
de 18 a 35 años	90	1,085	-,115
de 35,1 a 50	112	,086	,436
más de 50 años	112	-,958	-,343
Perdidos	0		

**Tabla 77. Cuantificaciones de las variables: sexo del comerciante (resultado 13).**

SEXO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
HOMBRE	184	-,216	,216
MUJER	130	,306	-,306
Perdidos	0		

**Tabla 78. Cuantificaciones de las variables: formación del comerciante (resultado 13).**

FORMACIÓN			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
LA PROPIA DEL NEGOCIO	66	-,989	-,515
ESTUDIOS PRIMARIOS (EGB)	77	-,285	,399
ESTUDIOS SECUNDARIOS	108	,527	-,075
UNIVERSITARIOS	63	,482	,181
Perdidos	0		

**Tabla 79. Cuantificaciones de las variables: antigüedad como comerciante (resultado 13).**

ANTIGÜEDAD COMO COMERCIANTE RE			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	16	1,849	-2,244
1,1 A 5 AÑOS	36	1,194	-,242
5,1 A 10	59	,807	1,130
MÁS DE 10 AÑOS	203	-,592	-,109
Perdidos	0		

**Tabla 80. Cuantificaciones de las variables: antigüedad en la gerencia (resultado 13).**

ANTIGÜEDAD EN LA GERENCIA REC			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
MENOS DE 1 AÑO	37	1,454	-1,420
DE 1,1 A 5 AÑOS	65	,787	,254
DE 5,1 A 10 AÑOS	61	,343	1,259
MÁS DE 10 AÑOS	151	-,834	-,270
Perdidos	0		

**Tabla 81. Cuantificaciones de las variables: posesión o gerencia de otro negocio (resultado 13).**

POSEE O REGENTA OTRO NEGOCIO			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	66	-,133	,763
NO	248	,035	-,203
Perdidos	0		

**Tabla 82. Cuantificaciones de las variables: pertenencia a ACOEG (resultado 13).**

PERTENENCIA A ACOEG			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
PERTENECE A ACOEG	145	-,228	,303
NO PERTENECE	169	,196	-,260
Perdidos	0		

**Resultado 14. Importancia del Ocio y servicios complementarios a partir de las características idiosincrásicas de los comerciantes.**

**Tabla 83. Autovalores (resultado 14).**

Autovalores	
Dimensión	Autovalores
1	,270
2	,245

**Tabla 84. Medidas de discriminación (resultado 14).**

Medidas de discriminación		
	Dimensión	
	1	2
MEDIA OCIO CCA RECODIFICADA	,187	,485
PERTENENCIA A UN CCA	,335	,141
¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?	,336	,101
DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA	,436	,284
SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR	,058	,214

**Tabla 85. Cuantificaciones de las variables: Ocio y servicios complementarios (resultado 14).**

MEDIA OCIO CCA RECODIFICADA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
1,00	24	1,308	1,304
2,00	74	-,392	-,850
3,00	97	,130	,486
4,00	71	-,247	,302
5,00	48	,053	-,773
Perdidos	0		

**Tabla 86. Cuantificaciones de las variables: sentimiento de pertenencia a un CCA (resultado 14).**

PERTENENCIA A UN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI PERTENECE A UN CCA	209	,410	-,266
NO PERTENECE	105	-,816	,529
Perdidos	0		

**Tabla 87. Cuantificaciones de las variables: interés de pertenecer a un CCA (resultado 14).**

¿LE INTERESA PERTENECER A UN CCA?			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	274	,221	-,122
NO	40	-1,517	,833
Perdidos	0		

**Tabla 88. Cuantificaciones de las variables: disposición a integrarse en la gestión de un CCA (resultado 14).**

DISPOSICIÓN A INTEGRARSE EN CCA			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI Y PARTICIPAR EN SU GESTION	41	,730	-,504
SI PERO SOLO PAGAR CUOTA	49	,240	-,755
SOLO SI OFRECE VENTAJAS	146	,313	,550
NUNCA	78	-1,121	-,291
Perdidos	0		

**Tabla 89. Cuantificaciones de las variables: sucesión en el negocio de un familiar (resultado 14).**

SUCESIÓN EN EL NEGOCIO DE UN FAMILIAR			
	Frecuencia marginal	Cuantificaciones de categorías	
		Dimensión	
		1	2
SI	81	,409	,784
NO	233	-,142	-,272
Perdidos	0		