



Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe

LUIS MANUEL CERDÁ SUÁREZ. Profesor de Marketing. Universidad Carlos III de Madrid

ÁNGEL FERNÁNDEZ NOGALES. Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid

ALFONSO REBOLLO ARÉVALO. Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Autónoma de Madrid

■ RESUMEN

Este artículo analiza los atributos para el éxito de los centros comerciales abiertos (CCA), que constituyen las fuentes de su ventaja competitiva. A partir de la revisión de la literatura sobre el Marco de las Cuatro Aes como esquema teórico de referencia (basado en la Accesibilidad, Atracciones, Amenidades y Acción como áreas de actuación), este trabajo ofrece un listado de los recursos y capacidades más importantes en la revitalización de un CCA; y se complementa con una investigación empírica dirigida a los comerciantes de Getafe integrantes de zonas comerciales urbanas. Las percepciones de los encuestados acerca de estos elementos de la estrategia de éxito permiten apreciar que no todos son igual de importantes como medidas de regeneración comercial. La principal aportación de este estudio consiste en identificar y evaluar medidas que hacen posible una política de desarrollo secuencial en la estrategia de revitalización para las áreas urbanas, frente a formas minoristas competidoras.

PALABRAS CLAVE: distribución comercial, comercio minorista, centro comercial abierto (CCA), estrategia de revitalización comercial, gestión de centros urbanos.

En los últimos años se asiste a un creciente interés por el análisis del comercio urbano (Elizagárate y Zorrilla, 2004; Laguna, 2007), debido en gran medida a las consecuencias que el desarrollo de las grandes superficies comerciales localizadas en la periferia de las ciudades ha originado sobre el pequeño comercio de proximidad, en un entorno caracterizado por la heterogeneidad de gustos y orientaciones de compra de los consumidores, la actuación reguladora de las Administraciones Públicas y las transformaciones productivas y tecnológicas introducidas en el sector de la distribución comercial (Collis et al., 2000; Guy, 2007).

En la práctica, esta dicotomía entre comercio periférico y urbano se resume en el dilema entre comercio grande versus pequeño, que caracteriza los debates políticos y sociales (Elizagárate y Zorrilla, 2004; Lopes, 2000; Cruz, 2007), y ha dado paso al consenso entre académicos y profesionales al considerar al centro comercial abierto (CCA, en adelante) como una posible solución para el comercio urbano independiente.

A partir del reconocimiento de la oportunidad de su existencia y como consecuencia de los beneficios que el establecimiento y desarrollo de CCA exitosos tiene desde todos los puntos de vista (económicos, sociales, culturales...), la literatura académica se ha mostrado interesada en conocer cuáles son las características, equipamientos y recursos de los CCA que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva para ellos, y en destacar la importancia que tiene una correcta gestión del centro para la viabilidad y vitalidad de los establecimientos que los componen (Tomalin, 1997; Whyatt, 2004; Reeve, 2004).

En este sentido, existe un importante cuerpo teórico en la literatura académica que ha puesto de manifiesto la importancia de la revitalización y regeneración de los centros urbanos, como pilares básicos de las estrategias destinadas a la promoción del comercio urbano (Lopes, 2000; Ravenscroft, 2000; Thomas y Bromley, 2003). Sin embargo, se reconoce al mismo tiempo la menor presencia de estudios empíricos acerca de aquellos recursos y capacidades más relevantes en la estrategia de revitalización de los centros urbanos, al margen de análisis descriptivos de experiencias particulares que han implementado medidas parciales y específicas sin una perspectiva integral del fenómeno de los CCA, y en particular, desde la perspectiva de los comerciantes integrantes de los mismos.

El presente artículo, enmarcado dentro de una investigación más amplia cuyo objetivo fundamental ha sido el análisis de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos, pretende avanzar en



el conocimiento de las fuentes de ventajas competitivas de los CCA a través de: 1) la descripción de los atributos –recursos y capacidades– más importantes de estas agrupaciones de comercio minorista; y 2) la valoración cuantitativa de la importancia asignada por los comerciantes a estos atributos, que constituyen la base de su ventaja competitiva.

Con el fin de dar respuesta a estos objetivos específicos de investigación, este artículo se estructura de la siguiente forma. En el siguiente apartado se señalan los atributos de los CCA que se han descrito como elementos de su éxito, tanto las procedentes de las contribuciones teóricas como las prácticas propuestas por los profesionales del sector. En el tercer apartado se presenta la investigación empírica realizada para conocer la evaluación que hacen los propios comerciantes de los recursos y capacidades más importantes de los CCA. A continuación se recogen los principales resultados obteni-

dos y, por último, se describen las principales conclusiones y las implicaciones de gestión que se desprenden del estudio realizado.

EL MARCO DE LAS CUATRO AES

La consecución de ventajas competitivas se reconoce en la actualidad como un aspecto esencial del éxito empresarial. La importancia del concepto de ventaja competitiva deriva de la relación que se establece entre la empresa y el entorno –de demanda y de sus competidores más o menos inmediatos– con el que interactúa. En este sentido, la implementación de una estrategia orientada hacia la consecución de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, es un elemento que ocupa una posición central, como instrumento que guía la actuación en el mercado de las organizaciones minoristas.

De la revisión de la literatura académica y de las actuaciones profesionales acerca de las diferentes perspectivas, teóricas y prácticas, que abordan el fenómeno de los CCA se desprende que la aplicación del concepto de ventaja competitiva al CCA constituye el fundamento para revitalizar los centros urbanos, ofreciendo valor a los consumidores con una oferta comercial que se muestre, al mismo tiempo, accesible, atractiva, diferenciada y variada (Warnaby et al., 1998; A.T.C.M., 2000a y b). Numerosos análisis han interpretado la consecución de ventaja competitiva a la luz de la importancia de que las empresas dispongan de recursos y capacidades adecuados, y de su gestión eficiente (Schiller, 1994; Alzubaidi et al., 1997; Frasset et al., 2002). Para identificar los recursos y capacidades más importantes en la estrategia de revitalización de los centros urbanos hay un consenso bastante extendido, tanto en medios académicos como profesionales, para utilizar el Marco operativo de las Cuatro Aes: Accesibilidad, Atracciones, Amenidades y Acción, que define a estas cuatro áreas como las determinantes del éxito de un CCA. Desde el punto de vista más analítico, la cuestión consiste en conocer cuáles son los elementos que caracterizan cada uno de esos cuatro factores, es decir, los atributos de los CCA y de los establecimientos que los integran. Para los profesionales del sector se trata de conocer, no sólo, cuáles son las variables sobre las que tienen que actuar, sino la importancia relativa de cada una de ellas, y en un contexto de mercado determinado. Así, a pesar de que el Marco de las Cuatro Aes se ha convertido en el esquema conceptual y operativo de referencia, existe una gran diversidad en la forma concreta en que se aplica esta estrategia de regeneración de los centros comerciales del interior de las ciudades. Con el fin de obtener una relación clara de los recursos y capacidades más relevantes en el éxito de un CCA, a continuación se examina un listado de atributos de los CCA y de sus establecimientos con los que habitualmente se interpreta el Marco de las



Cuatro Aes, obtenidos a partir de los fundamentos conceptuales que proporcionan el análisis de las áreas comerciales, el comportamiento del consumidor al elegir centros de compras y los estudios sobre gestión de los centros urbanos, como perspectivas complementarias que interpretan las fuentes de ventajas competitivas con base en las características de los mercados, el comportamiento espacial de empresas y clientes y la presencia de rasgos propios y distintivos de las organizaciones minoristas.

Accesibilidad. La primera de las áreas de actuación relativas al Marco de las Cuatro Aes se vincula a la forma de acceso a las zonas comerciales, en la que desempeña un papel importante la ubicación de los establecimientos (Brown, 1989a y b; Gil, 1995; Medina, 1997). Con carácter general, la importancia estratégica que juega la localización de los centros de compra ha sido un aspecto muy estudiado en la literatura de marketing, y de enorme interés para los profesionales de este ámbito. En la actualidad y debido a la situación específica de los CCA, la mayor movilidad de los consumi-

dores y disponibilidad de medios de locomoción a su alcance, hay que entender la accesibilidad como una verdadera facilidad de acceso multimodal: peatonal, en transporte público y con vehículo privado. Este aspecto se complementa con la necesidad de que los centros urbanos dispongan de suficientes espacios de aparcamientos (Alzubaidi et al, 1997; Collis et al., 2000; López de Lucio, 2002), como elementos imprescindibles en el comportamiento de compra del comprador actual: "no parking, no business". De ahí que la accesibilidad a los centros urbanos requiera una actuación integral sobre los distintos elementos que facilitan el desplazamiento a las áreas comerciales, cualquiera que sea la forma en que se produzca.

Atracciones. Si parece que el acceso es un aspecto incuestionable a la hora de fundamentar la ventaja competitiva de los centros urbanos, no lo es menos la relevancia que, en la elección del consumidor del lugar en que efectuar sus compras, tienen los muy diversos elementos que forman las características de los establecimientos. Así, la variedad y cantidad de

CUADRO 1

El Marco de las Cuatro Aes

ACCESIBILIDAD	ATRACCIONES	AMENIDADES	ACCIÓN
• Ubicación en el centro de la ciudad. • Existencia de suficientes espacios de aparcamientos. • Peatonalización de las calles. • Facilidad de acceso en transporte público.	• Existencia de variedad de comercios en la zona. • Presencia de un elevado número de establecimientos. • Surtidos de calidad en las tiendas. • Tiendas de marcas conocidas y franquicias. • Establecimientos "locomotora". • Existencia de comercios de oferta complementaria. • Establecimientos de ocio (cines, teatros...). • Existencia en la zona de bares y restaurantes. • Presencia de inmobiliarias, seguros, bancos... • Existencia de la zona de comercios del mismo tipo.	• Edificios atractivos en la zona. • Frecuentes promociones de ventas. • Exhibiciones en las calles (pasacalles, atracciones para los niños...). • Mobiliario urbano adaptado al entorno. • Zona segura, con poca delincuencia. • Servicios comunes al consumidor (reparto a domicilio, autobús gratuito...). • Señalización adecuada de la zona comercial.	• Profesionalización de la gerencia de la zona. • Dedicación exclusiva de la gerencia. • Interés en la satisfacción del consumidor y en su fidelidad. • Relaciones públicas con organismos diversos. • Frecuentes campañas publicitarias. • Campañas de promoción y comunicación. • Colaboración activa gerente-comerciantes. • Gestión de locales vacantes. • Existencia de gestión financiera autónoma.

surtido de productos ofrecidos en un centro comercial, factores descritos desde muy tempranamente como determinantes del comportamiento de compra de los consumidores, hay que considerarla en conjunto, como resultante de la agrupación del comercio en centros de compra –más que en el análisis de un comercio en particular–, lo que a su vez lleva a la conveniencia de considerar otras variables –señaladas por trabajos empíricos procedentes de tradiciones y escuelas diversas– como son los atributos referidos a la calidad del surtido, la diversidad de establecimientos y presencia de negocios de naturaleza y especialidades diversas en el entorno comercial, o aspectos que describen el carácter social y lúdico de la zona, que pueden jugar un papel esencial en la capacidad de atracción de los consumidores hacia el área –por su carácter motivador y/o facilitador del acto de compras (Warnaby y Davies, 1997; Bennett y Koudelova, 2001; Warnaby y Medway, 2004)–

Amenidades. Estos atributos se refieren a los elementos o servicios proporcionan un entorno adecuado de compras.

De este modo, se argumenta acerca de la importancia del ambiente general del área comercial, puesto que configura la imagen del centro frente a los consumidores a través de la presencia de edificios atractivos, mobiliario urbano unificado, animación y señalización adecuada de la zona.

Junto a los atributos ambientales relacionados con el diseño y soporte físico del entorno, destaca la importancia de aquellos otros servicios añadidos que pueden interesar y/o atraer a los clientes hacia un determinado destino de compras, como la presencia de frecuentes promociones de venta en los establecimientos de la zona, servicios comunes dirigidos hacia el consumidor (reparto a domicilio, autobús gratuito...) o que la zona sea segura, con poca delincuencia. En conjunto, su justificación se encuentra en los efectos positivos que pueden ocasionar sobre la afluencia de público, como propone la literatura (Jones et al., 1997; Oc y Tiesdell, 1998; Warnaby, 1998; Worthington, 1998).

Acción. En esta área dos son las líneas de trabajo más citadas por los autores de

este ámbito; en primer lugar, el consenso existente entre académicos y profesionales respecto de la importancia y necesidad de una gestión unitaria de los procesos y dinámicas que acontecen en los CCA (valorados a través de aspectos como la profesionalización y/o dedicación exclusiva de la gerencia y su eficiencia en la gestión financiera, de locales vacantes o de colaboración con los comerciantes y propietarios inmobiliarios de la zona–). En segundo lugar, las capacidades de marketing y las actividades promocionales de los centros de compras se consideran básicas por la literatura especializada, como fundamento de la estrategia de revitalización de las áreas comerciales y con el objetivo de atraer visitantes, residentes y compradores al centro de las ciudades (Stubbs et al., 2002; Hogg et al., 2004), especialmente en los entornos de fuerte competencia.

Como resumen de lo expuesto en los puntos anteriores, en el cuadro 1 se presenta una síntesis de los elementos y las medidas específicas señaladas por los académicos y los profesionales y referidas al Marco de las Cuatro Aes, y del



CUADRO 2

Ficha técnica de la investigación

UNIVERSO	Comerciantes minoristas, propietarios o encargados de establecimiento de los cuatro CCA de Getafe: • Getafe Centro. • Las Margaritas. • Juan de la Cierva. • Alhóndiga.
MUESTREO	Aleatorio estratificado por rutas aleatorias, según criterios de localización del CCA y tipo de actividad del establecimiento (compra cotidiana, ocasional y esporádica).
TAMAÑO MUESTRAL	Muestra real obtenida: $n = 320$; $N = 1.025$; $p = q = 0,5$; Error muestral = 4,64%; Nivel de confianza = 95,5%.
TÉCNICA	Encuesta personal.
LUGAR DE REALIZACIÓN	En el propio establecimiento del comerciante.
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	SPSS v. 15.

desarrollo de la estrategia de actuación sobre el comercio de los centros urbanos y su entorno, en general, y sobre los centros comerciales abiertos en particular.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO EMPÍRICO

A pesar de las referencias acerca del Marco de las Cuatro Aes presentes en otros países, en España este enfoque se ha seguido muy escasamente. Es por tanto pertinente evaluar su relevancia teórica y práctica y la viabilidad de su aplicación en el mercado español. A este fin se diseñó una investigación cuyo principal objetivo fue el de analizar los recursos y capacidades más relevantes en el éxito de los CCA. Para ello se efectuó un estudio cuantitativo y descriptivo sobre la importancia alcanzada por los diferentes recursos y capacidades de los CCA y de sus comercios para su éxito. El análisis se hizo investigando las percepciones de los propios comerciantes integrantes de estas áreas, como conocedores de las razones de éxito de los CCA, a la vez que como principales destinatarios de proyectos de regeneración y desarrollo de centros comerciales abiertos.

El estudio empírico se realizó en el ámbito geográfico limitado de una pobla-

ción, como ha sido la norma habitual en investigaciones previas de este tipo (Gaustchi, 1981; Oppewal y Timmermans, 1997; De Juan, 1998); lo que posibilita que los individuos sean lo más homogéneos posible socioeconómicamente y los integrantes de la muestra se encuentren dentro del ámbito de influencia de los centros analizados. La ciudad analizada fue Getafe, cuya relevancia se ha señalado por la literatura académica (Phelps y Parsons, 2003) y por la práctica profesional en este ámbito, en especial por sus características geográficas (su buena accesibilidad y localización, en un contexto competitivo dinámico y con múltiples centros de compra planificados), urbanísticas (se trata de un municipio situado en la primera corona metropolitana de Madrid, fruto del desarrollo demográfico de los años 70) y económicas e institucionales (una gran homogeneidad de la demanda y condiciones del entorno general que afectan a todos los establecimientos –estructura impositiva, regulaciones administrativas, etc–; además, dispone de cuatro CCA localizados en distintas partes de su trama urbana, próximos entre sí (1) y con convenios para el desarrollo de proyectos de gerencia, así como campañas promocionales periódicas).

En cuadro 2 se recogen los principales

aspectos metodológicos de la investigación efectuada.

Para la obtención de la información se diseñó un cuestionario estructurado a partir de un listado previo acerca de los atributos para el éxito de una zona comercial, pretestado por medio de entrevistas en profundidad con comerciantes similares al colectivo de estudio.

El cuestionario final se presentó a 320 comerciantes (gerentes, propietarios o encargados del establecimiento comercial) a través de una encuesta personal, y la relevancia de distintos atributos en la estrategia de revitalización de un CCA se midió a partir de una escala de importancia de 5 puntos (desde 1 = muy poco importante, hasta 5 = muy importante). La información se recogió en diversos bloques de recursos y capacidades, de acuerdo con el esquema de análisis definido por el Marco de las Cuatro Aes descrito anteriormente y expuesto en el cuadro 1 anterior (2).

RESULTADOS OBTENIDOS

En los cuadros 3, 4, 5 y 6, que se presentan a continuación, se muestran los resultados obtenidos acerca de las percepciones de los comerciantes de Getafe sobre los atributos para el éxito de

CUADRO 3

Accesibilidad de un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ACCESIBILIDAD	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Ubicación en el centro de la ciudad	1,6	9,1	11,9	23,4	54,1	100,0	4,19	1,06
Suficientes espacios de aparcamientos	2,2	7,2	3,8	10,9	75,9	100,0	4,51	1,01
Peatonalización de las calles	5,9	28,8	18,4	21,9	25,0	100,0	3,31	1,29
Facilidad de acceso en transporte público	1,9	10,6	11,9	26,6	49,1	100,0	4,10	1,09



estrategia de éxito de un CCA, mientras que otros juegan sobre ella una importancia capital.

La accesibilidad de una zona comercial como razón de su éxito

Así, como muestra el cuadro 3 respecto de los atributos de accesibilidad a un centro urbano, puede apreciarse que los cuatro mencionados son de los más relevantes en la revitalización de las áreas comerciales; especialmente tres de ellos, que superan el valor de 4,00 en la escala expuesta. En concreto, resalta la valoración asignada a las medidas destinadas a la mejora del acceso en vehículo privado y transporte público, donde el 75,9% y el 49,1% de los encuestados, respectivamente, revelan que son muy importantes para la vitalidad de la zona. Al mismo

una zona comercial como la suya. En la presentación de los resultados obtenidos se señalan la valoración de la importancia de cada uno de los atributos estudiados y los porcentajes de respuesta a cada una de las alternativas de la escala de medida utilizada.

A modo de avance de los resultados ob-

tenidos, una primera aproximación a estos datos revela que hay diferencias significativas entre la importancia dada a cada uno de los recursos y capacidades estudiados; lo que conduce a la jerarquización de estos elementos y permite apreciar que algunos de ellos intervienen poco en la percepción de los comerciantes de la

CUADRO 4

Atracciones de un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ATRACCIONES	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Existencia de variedad de comercios en la zona	2,8	2,5	9,7	24,1	60,9	100,0	4,38	0,96
Presencia de un elevado número de establecimientos	1,3	5,6	13,4	24,4	55,3	100,0	4,27	0,98
Surtidos de calidad en las tiendas	1,9	6,3	9,4	30,3	52,2	100,0	4,25	0,99
Tiendas de marcas conocidas y franquicias	8,4	23,4	14,4	23,1	30,6	100,0	3,44	1,36
Establecimientos "locomotora"	6,3	16,3	11,9	25,9	39,7	100,0	3,77	1,30
Existencia de comercios de oferta complementaria	5,0	12,8	13,1	45,0	24,1	100,0	3,70	1,12
Establecimientos de ocio (cines, teatros...)	12,8	28,1	11,9	24,4	22,8	100,0	3,16	1,39
Existencia en la zona de bares y restaurantes	6,3	31,9	14,1	28,4	19,4	100,0	3,23	1,27
Presencia de inmobiliarias, seguros, bancos...	5,6	33,8	18,1	24,1	18,4	100,0	3,16	1,23
Existencia en la zona de comercios del mismo tipo	9,7	40,9	14,7	19,7	15,0	100,0	2,89	1,26

tiempo, la localización céntrica en la trama urbana es muy relevante para los minoristas, según la valoración media ofrecida (4,19) y los porcentajes de respuesta obtenidos (para el 77,5% de los encuestados la ubicación es bastante o muy importante, y un 54,1% le concede la puntuación máxima). En definitiva, estos datos confirman una vez más el papel estratégico que desempeña la localización del establecimiento o centro de compras en el éxito de un negocio, mencionado por la literatura de marketing y la praxis profesional (Gil, 1995; Medina, 1997; Laguna, 2007). En particular, la ubicación de los CCA en el centro de las ciudades se convierte en un elemento valorado como un recurso valioso, escaso, difícil de imitar y de sustituir (Barney, 1991).

Por otra parte, la evidencia empírica obtenida revela que la peatonalización de las calles es un aspecto menos relevante para los comerciantes, en términos generales (3,31 de valor medio). Este menor grado de acuerdo se muestra en que el 28,8% de los detallistas afirma que este atributo es poco importante, frente al 25% que lo valora mucho. En definitiva, estos resultados permiten entender la dificultad que encuentran los responsables políticos municipales cuando proyectan implantar medidas de revitalización comercial y social que se perciben como sustitutos del transporte privado y que, a juicio de los encuestados, ocasionan también frecuentes problemas de carga y descarga para los comercios de la zona (3).

La importancia de las *atracciones* de un centro comercial abierto

Por lo que se refiere a los recursos y capacidades relacionados con esta área de actuación para la revitalización de los centros urbanos, las mayores valoraciones de los comerciantes se asignan a atributos relacionados con la mezcla comercial del CCA, como la existencia de variedad de comercios en la zona (con un valor medio de 4,38), de un elevado nú-



mero de establecimientos (4,27) y la presencia de surtidos de calidad en las tiendas del área de compras (4,25). En este sentido, los resultados obtenidos revelan que la existencia de un producto comercial amplio, profundo, variado y consistente actúa como un elemento de atracción de la demanda, y confirma los resultados de múltiples investigaciones empíricas –tanto en centros comerciales planificados como en los que no lo son–, según revela la literatura académica (Zorrilla y Hartmann, 1998; Léo y Philippe, 2003; Runyan y Huddleston, 2006). En particular, los entrevistados sostienen que estos aspectos mencionados: variedad, cantidad y surtidos de calidad en las tiendas, son muy importantes para el 60,9%, 55,3% y 52,2% de los minoristas, respectivamente.

No obstante, los datos ponen de manifiesto que existen una serie de elementos señalados por la literatura académica y los expertos profesionales en este ámbito como relevantes en el éxito de los CCA y, sin embargo, a juicio de los comerciantes entrevistados son menos importantes de lo esperado. Así ocurre con la presencia de “locomotoras” (con un valor medio de 3,77), comercios de tipo complementario (3,70) y tiendas de marcas conocidas y franquicias (3,44), que sólo perciben como muy importantes el

39,7%, 24,1% y 30,6% del total de encuestados, respectivamente. Este resultado puede interpretarse como que las zonas minoristas investigadas tienen una importante dotación comercial y, por tanto, los comerciantes no piensan que la mayor presencia de estos establecimientos aportara un incremento significativo de atracción comercial.

Los resultados obtenidos resultan interesantes, puesto que diversos autores justifican la presencia de estos tipos de establecimientos por su capacidad para atraer clientes hacia la zona y el efecto “halo” que generan, como elementos del conjunto considerado por los consumidores en sus desplazamientos de compra (Burns, 1992; cit. en Runyan y Huddleston, 2006). Sin embargo, la literatura revela asimismo que cuanto más familiarizados se encuentran los compradores con los establecimientos que forman parte de su centro comercial, menor es la importancia que conceden al efecto “halo”, porque más fácilmente los establecimientos conocidos forman parte de su conjunto evocado y considerado, y más se valora la proximidad a la tienda –junto con la facilidad de acceso a las zonas, incluso para compras “impulsivas”–.

La presencia de tiendas de marcas conocidas es un elemento comercial que está muy presente hoy en día en todos

CUADRO 5

Amenidades de un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ATRACCIONES	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Edificios atractivos en la zona	8,8	35,0	17,8	27,8	10,6	100,0	2,97	1,19
Frecuentes promociones de ventas	6,3	27,8	16,6	33,1	16,3	100,0	3,25	1,20
Exhibiciones en las calles (pasacalles, atracciones para los niños...)	8,8	24,4	17,2	35,3	14,4	100,0	3,22	1,22
Mobiliario urbano adaptado al entorno	2,5	13,8	10,3	27,8	45,6	100,0	4,00	1,16
Zona segura, con poca delincuencia	0,9	1,6	8,1	9,1	80,3	100,0	4,66	0,77
Servicios comunes al consumidor (reparto a domicilio, autobús gratuito...)	9,1	20,6	15,6	18,4	36,3	100,0	3,52	1,38
Señalización adecuada de la zona comercial	4,7	6,3	7,8	22,2	59,1	100,0	4,25	1,13



los centros de compra, sean planificados o no, por lo que no ofrece una gran capacidad de diferenciación. En este sentido se argumenta, tanto por los académicos (Brown, 1989a; Warnaby y Davies, 1997) como por los expertos profesionales del sector, que los centros planificados replican la disposición de las calles comerciales de las grandes ciudades y que éstas se parecen cada vez más entre sí. Los resultados de la encuesta realizada en Getafe muestran que la importancia de este atributo es poco o muy poco importante para el 31,8% de los encuestados, y mucho para el 30,6%.

En cuanto a los atributos que presen-

tan una menor importancia para las atracciones de los centros urbanos, destacan los relativos a la presencia de ocio y servicios complementarios ofrecidos por la zona, con valoraciones en todos los casos inferiores a 3,5 (para los aspectos referidos a la presencia de marcas conocidas, establecimientos de ocio, bares, restaurantes, servicios bancarios, inmobiliarios..., y comercios del mismo tipo). En particular, el análisis de los porcentajes de respuesta revela que existe un menor grado de acuerdo entre los comerciantes respecto de la importancia de estos recursos para el éxito de los CCA. Respecto de la existencia de establecimientos de

ocio, de bares y restaurantes, servicios complementarios diversos y comercios del mismo tipo, el análisis de los datos revela que la valoración más citada es en todos los casos la de “poco importante”, con valores del 28,1%, 31,9%, 33,8% y 40,9%, respectivamente; mientras que la segunda categoría que ofrece mayor porcentaje de respuestas es la de “bastante importante”, con el 24,4%, 28,4%, 24,1% y 19,7% del total.

Estos resultados empíricos obtenidos permiten avanzar algunas conclusiones para la gestión en el ámbito de los CCA. Así, y a pesar de la importancia que en la actualidad tiene el ocio como complemento a las compras –sobre todo en los centros comerciales planificados–, la diversidad de motivos por los que los visitantes acuden a un CCA (comerciales, culturales, lúdicos, administrativos...) justifica que lo que para algunos comerciantes son atributos motivadores que atraen hacia el centro urbano, para otros son sólo elementos básicos o esenciales que no explican el desplazamiento. En esta línea de análisis, algunas investigaciones (Finn, McQuitty y Rigby, 1994; cit. en De Juan, 1998) argumentan que aquellos 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.



Las *amenidades* de una zona comercial

Por lo que se refiere a los recursos vinculados a las *amenidades* de los centros urbanos, los datos obtenidos revelan que resultan relevantes los atributos más visibles y que configuran la imagen externa del CCA. Así, las valoraciones más elevadas se corresponden con los elementos de vigilancia y seguridad del área de compras (con un valor medio de 4,66), una señalización adecuada de la zona (4,25) y la presencia de un mobiliario urbano adaptado al entorno (4,00). En particular, los comerciantes consideran como muy importantes estos atributos en un 80,3%, 59,1% y 45,6%, respectivamente.

Este elevado grado de consenso que manifiestan los encuestados se corresponde con lo manifestado por la literatura en cuanto a la percepción de la seguridad del entorno de compras como un argumento de asistencia a los centros comerciales planificados; y también para los CCA, por la imagen que transmite a los consumidores y por la constatación de que se valora su presencia, como garantía para todos los agentes interesados en la vitalidad de los centros urbanos (Brown, 1987; Warnaby y Davies, 1997; Léo y Philippe, 2003). La señalización de la zona y la presencia de mobiliario urba-

no adecuado se justifican, en gran medida, por valorarse negativamente cuando están ausentes (Léo y Philippe, 2003)

En cuanto al resultado relativo a los servicios comunes ofrecidos por el CCA al consumidor (reparto a domicilio, guardería, autobús gratuito...), los minoristas de Getafe dan a este aspecto una importancia media de 3,52. El análisis de los porcentajes de respuesta revela que el 36,3% de los encuestados evalúan este atributo como muy importante, mientras que para el 29,7% no lo es tanto (categorías “poco” y “muy poco importante”). En este sentido, los comerciantes manifiestan la dificultad de implementar políticas comunes de estos servicios cuando los índices de asociacionismo en los CCA son, en general, bajos, y resulta complejo establecer acuerdos de colaboración entre detallistas que sean duraderos en el tiempo y en los que no se pueda excluir a quienes no contribuyan a su sostenimiento financiero (Forsberg et al., 1999; Molinillo, 2002; Charterina y Zorrilla, 2004).

En lo que se refiere a la existencia de promociones de ventas, animaciones de calle y edificios atractivos en el entorno de compras, los encuestados manifiestan valoraciones bajas en general (valores medios de 3,25, 3,22 y 2,97, respec-

tivamente). El análisis de los datos revela que la alternativa más citada es la de “bastante importante” para promociones y pasacalles, con un 33,1% y 35,3%, respectivamente, y también es citada la valoración “poco importante”, con unos porcentajes del 27,8% y 24,4%. En este sentido, el menor consenso que se percibe en la existencia de promociones conjuntas en la zona responde a la dificultad de aplicar una política uniforme entre comerciantes con diferentes concepciones acerca de cómo manejar esta variable (Léo y Philippe, 2003; Runyan y Huddleston, 2006). En cuanto a la presencia de animaciones en las calles, los resultados se interpretan en cuanto que, aunque estas actividades generan tráfico peatonal en la zona, no necesariamente se traducen en mayores ventas para los establecimientos del CCA (Forsberg et al., 1999).

Por último, la menor importancia que se concede a la presencia de edificios atractivos en la zona (un 35% de los comerciantes consideran este atributo como poco importante) se corresponde en gran medida con la percepción de que se trata más bien de elementos ornamentales, y no motivadores de la compra, que se valoran negativamente cuando están ausentes (Warnaby y Davies, 1997; Léo y Philippe, 2003).

CUADRO 6

Acción en un CCA. Valores de la escala en porcentaje

ACCIÓN	ESCALA DE IMPORTANCIA					TOTAL	MEDIA	DESV. TIP.
	MUY POCO IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	IMPORTANCIA MEDIA (3)	BASTANTE IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)			
Profesionalización de la gerencia de la zona	5,3	18,8	18,8	31,9	25,3	100,0	3,53	1,21
Dedicación exclusiva de la gerencia	5,3	26,6	17,2	32,5	18,4	100,0	3,32	1,20
Interés en la satisfacción del consumidor y en su fidelidad	3,8	21,9	16,6	35,0	22,8	100,0	3,51	1,17
Relaciones públicas con organismos diversos	3,4	16,3	18,1	35,3	26,9	100,0	3,66	1,14
Frecuentes campañas publicitarias	3,8	16,6	10,3	38,4	30,9	100,0	3,76	1,17
Campañas de promoción y comunicación	4,4	17,2	10,0	37,5	30,9	100,0	3,73	1,19
Colaboración activa gerente-comerciantes	7,2	18,1	14,4	26,3	34,1	100,0	3,62	1,31
Gestión de locales vacantes	8,4	19,7	17,2	24,7	30,0	100,0	3,48	1,33
Existencia de gestión financiera autónoma	7,5	19,4	24,1	35,3	13,8	100,0	3,28	1,15

La importancia de la acción: gestión y marketing, en una zona comercial

En el cuadro 6 puede apreciarse la relevancia concedida por los comerciantes a los atributos relativos a la acción y, en especial, a los aspectos de gestión y las actividades y capacidades de marketing de una zona comercial.

Así, los resultados de este estudio revelan aquí unas menores valoraciones respecto de los elementos mencionados en los tres apartados anteriores. En particular, las primeras posiciones son ocupadas por medidas específicas de revitalización relacionadas con las actuaciones promocionales y de marketing del CCA: realizar campañas publicitarias, promocionales y de comunicación frecuentes, y actividades de relaciones públicas con organismos diversos (con valores medios de 3,76, 3,73 y 3,66, respectivamente). En todos estos casos, los encuestados opinan que se trata de medidas “bastante” o “muy” importantes, con porcentajes de respuesta superiores al 60%. En la misma línea se evalúa la colaboración activa entre el gerente del CCA y los comerciantes, con una media de 3,62 y un 60,4% de los minoristas que le dan bastante o mucha importancia; lo que confirma las ventajas que proporciona un elevado grado de asociacionismo y cooperación para conseguir los objetivos de comunicación marcados para la zona co-



mercial (Forsberg et al, 1999; Molinillo, 2000; Peel, 2003).

Del análisis de los datos ofrecidos por el cuadro 6 se desprende la relevancia del interés en la satisfacción del consumidor y en la profesionalización de la gerencia de la zona (valores medios de 3,51 y 3,53), que son una prioridad para el 57,8% y 57,2% de los minoristas, respectivamente –que le dan bastante o mucha importancia–.

Por otra parte, la gestión de locales vacantes (promedio de 3,48), aun siendo relevante para el 54,7% de los entrevistados –que le dan bastante o mucha impor-

tancia–, presenta una mayor dispersión en las respuestas –el 28,1% del total responde que este recurso es poco o muy poco importante–. En este sentido, a pesar de que algunos detallistas consideran que es un elemento esencial en la generación de tráfico de clientes y favorece una buena imagen de la zona, otros revelan una preferencia por una estrategia de *laissez faire* y una menor intervención del gerente del CCA en la promoción activa de estos negocios; argumento señalado por la literatura (Runyan y Huddleston, 2006).

Por último, los atributos menos valora-

dos en esta área de actuación son la dedicación exclusiva de la gerencia y la existencia de una gestión financiera autónoma (con valores promedio de 3,32 y 3,28, respectivamente). Así, estos aspectos son “bastante” importantes para el 32,5% y 35,3% de los minoristas, y “poco” para el 26,6% y 19,4%. En esta línea, los encuestados revelan que es menos relevante la dedicación exclusiva si en el personal de contacto con el cliente está presente una orientación al consumidor, que haga innecesaria la existencia de la exclusividad de la gerencia (Warnaby et al., 1998; Stubbs et al., 2002; Whyatt, 2004).

La dispersión en las respuestas ofrecidas por los entrevistados a la existencia de una gestión financiera autónoma se interpreta por la dificultad de poner de acuerdo en este aspecto a comerciantes y agentes con intereses amplios, diversos y escasa disposición a contribuir al sostenimiento de las cargas de un CCA; y a la constatación de que las solas cuotas de los establecimientos adheridos a este esquema organizativo no son suficientes sin una participación activa de organismos que contribuyen a su génesis y desarrollo (Medway et al., 1999; Peel, 2003).

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES GERENCIALES

La mayor competencia que desde hace algún tiempo caracteriza al sector minorista español, unido a los cambios producidos desde la perspectiva de la demanda y de las instituciones, ha ocasionado un conjunto de transformaciones que se han desarrollado de manera desigual, con una intensidad mayor en el comercio urbano o de proximidad. En el caso de Getafe, su localización geográfica y dinamismo en la estructura de la distribución comercial han favorecido la implantación de grandes superficies, en paralelo a un creciente interés por la fórmula del centro comercial abierto.

En este sentido, este artículo ha permi-



tido conocer y analizar las fuentes de ventaja competitiva de los CCA, a través de su descripción y evaluación empírica según las percepciones de los comerciantes. Por tanto, ofrece una primera aproximación a la identificación de los atributos de éxito de las zonas comerciales, como herramienta de actuación para los gerentes de estas organizaciones; apreciando que no todos los descritos son igual de importantes como medidas de revitalización urbana.

La gran importancia asignada a los elementos de accesibilidad y atracciones relativos a la mezcla comercial confirma las contribuciones existentes en este ámbito acerca de la relevancia de estos aspectos, por su carácter estratégico para el éxito de un CCA. Por otra parte, los resultados reafirman la importancia de los aspectos visibles y externos relacionados con la imagen y las amenidades del entorno de compras –vigilancia, señalización, mobiliario urbano...–; en resumen, medidas destinadas a mejorar el acceso a la zona, alcanzar variedad, cantidad y surtidos de calidad en las tiendas, así como el mantenimiento viario y seguridad del entorno.

En cuanto a la importancia de los aspectos de gestión de la zona comercial, los resultados revelan que los comercian-

tes valoran la profesionalización del equipo de gestión y sus capacidades y actividades de marketing como fuentes de ventaja competitiva, por su dificultad para ser imitadas; en particular, destaca la relevancia de la orientación al cliente y la colaboración entre gerente y comerciantes, por encima de la dedicación exclusiva si la filosofía de marketing se encuentra ampliamente diseminada por el personal en contacto con el consumidor –comerciantes, servicio de atención al cliente, de mantenimiento, etc–. En la práctica, esto tiene trascendencia en términos de los recursos comprometidos en la organización del CCA, permitiendo que un mismo gerente pueda gestionar distintos centros al mismo tiempo o dedicar sus esfuerzos a distintos niveles de actuación.

Por otro lado, los resultados de este análisis permiten apreciar la jerarquización de los atributos de éxito de una zona comercial según su importancia en la revitalización urbana, e identifica medidas que hacen posible una política de desarrollo secuencial en la regeneración de las áreas comerciales, frente a formas detallistas competidoras. El análisis de los componentes de la oferta minorista de un CCA revela la secuenciación adecuada de acciones a poner en práctica, y diseña prioridades específicas para los

gerentes de centros urbanos. Así, puesto que la mayoría de los CCA viven en un entorno de recursos finitos y escasos, es imperativo que los más importantes sean identificados: invertir en ellos resulta esencial para sostener una estrategia consistente de éxito en el mercado.

En este sentido, la investigación que se ha presentado en este artículo ofrece diversas enseñanzas útiles para los responsables municipales y gerentes de estas organizaciones minoristas. Así, en primer lugar, los aspectos de accesibilidad son importantes, en especial la existencia de aparcamientos y transporte públi-

co (4); por el contrario, la peatonalización es una medida que revela un menor consenso, lo que ha de tenerse en cuenta si se pretende que el proyecto de implantación y desarrollo de un CCA salga adelante rápidamente.

Las observaciones obtenidas del análisis de los datos de este trabajo permiten obtener lecciones adicionales sobre la relevancia de la infraestructura de la zona comercial. Así, la variedad de oferta, el sentimiento de seguridad o las preocupaciones de estética y vigilancia son elementos clave a tener en cuenta en la revitalización urbana. La gestión de estos

atributos escapa a menudo de las competencias de los pequeños comerciantes, aunque son muy conscientes de la importancia real de estos elementos que configuran el entorno de compras.

Por lo que se refiere a la implantación de medidas como las animaciones de calle y pasacalles, contrasta el uso frecuente de estas actividades como medio de atraer público a la zona con la menor importancia que se aprecia en esta investigación, lo que puede arrojar luz sobre la asignación de grandes presupuestos a estos eventos cuando la medida de la efectividad de estas actuaciones es ex-

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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>.
- 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.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- 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.
- 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.
- 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 del centro urbano. Análisis de las variables que influyen en el asociacionismo zonal de Bilbao". Disponible en: <http://www.epum2004.ua.es>.
- COCA-STEFANIAK, J. A. / PARKER, C. / BARBANY, A. / GARRELL, X. y SEGOVIA, E. (2005): "Gran Centre Granollers: "city, culture and comerse". *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 33, nº 9, pp. 685-696.
- 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.
- CRUZ, I. (2007): "La política comercial en España". *Distribución y Consumo*, nº 91, Enero-Febrero, pp. 5-10.
- DE JUAN, M. D. (1998): *La atracción que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores*. Universidad de Alicante, Alicante.
- ELIZAGÁRATE, V. / ZORRILLA, P. (2004): "El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad de las ciudades. Guipúzcoa: un caso de centro comercial abierto en red". *Distribución y Consumo*, nº 78, Noviembre-Diciembre, pp. 101-111.
- 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.
- 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.
- GAUSTCHI, D. (1981): "Specification of Patronage Models for Retail Center Choice". *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, May, pp. 162-178.
- GIL, I. (1995): "Localización comercial: una herramienta clave para el comercio minorista". *Distribución y Consumo*, nº 20, Febrero-Marzo, pp. 10-15.
- GUY, C. (2007): *Planning for retail development*. Routledge, Abingdon.
- 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, nº 4, pp. 309-319.
- 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.
- LAGUNA, M. (2007): "Análisis de la motivación de compra dentro y fuera del municipio. El caso de las pequeñas ciudades". *Distribución y Consumo*, nº 91, Enero-Febrero, pp. 91102.
- LÉO, P.-Y. / PHILIPPE, J. (2003) : "Positionnement concurrentiel des zones commerciales et satisfaction du consommateur". *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, nº 3, Septembre, pp. 45-63.
- LOPES, C. (2000): "City Center Revitalization in Portugal: Lessons from Two Medium Size Cities". *Cities*, vol. 17, nº 1, February, pp. 19-31.
- LÓPEZ DE LUCIO, R. (2002): "La vitalidad del espacio público urbano en riesgo". *Distribución y Consumo*, nº 66, Noviembre-Diciembre, pp. 25-41.
- 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, Madrid.
- 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.
- MOLINILLO, S. (2002): *Centros comerciales de área urbana*. ESIC, Madrid.
- OC, T. / TIESDELL, S. (1998): "City Centre Management and Saber City Centres: Approaches in Coventry and Nottingham". *Cities*, vol. 15, nº 2, April, pp. 85-103.

clusivamente comercial, y se evalúa sólo desde la perspectiva parcial de uno de los diversos agentes interesados en la vitalidad de un CCA: los comerciantes. En esta línea, los resultados obtenidos aconsejan actuar con políticas de comunicación dirigidas a públicos objetivos muy concretos, más que con aquellas que sólo tratan de generar tráfico peatonal en la zona.

En síntesis, el estudio presentado revela que, si se quiere conseguir un elevado grado de consenso al implantar este modelo de gestión del CCA, se debe actuar sobre aquellos atributos más relevantes,

fácilmente accionables a corto plazo y que conforman la infraestructura física y la imagen externa de la zona. Cuando la disponibilidad de recursos lo permita, se han de reforzar los restantes elementos que fundamenten su posicionamiento competitivo en el mercado; por tanto, resulta esencial primero crear su diferenciación, y luego comunicarla.

Por último, hay que señalar que este análisis se ha efectuado sólo desde la perspectiva de los comerciantes. El éxito de estas medidas requiere de un consenso entre los diferentes agentes interesados en la vitalidad y viabilidad de los CCA:

la búsqueda de un acuerdo entre comerciantes, consumidores, representantes públicos municipales y asociaciones empresariales privadas se antoja, a todas luces, necesaria. ■



- OPPEWAL, H. / TIMMERMAN, 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.
- 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.
- 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.
- RAVENSCROFT, N. (2000): "The Vitality and Viability of Town Centres". *Urban Studies*, vol. 37, nº 13, December, pp. 2533-2549.
- 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.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, M. (2004): "Determinación de la imagen de los centros comerciales". *Información Comercial Española*, nº 815, Mayo-Junio, pp. 241-260.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- TOMALIN, C. (1997): "Town Centre Health Checks: Some Developments from Practice". *Planning Practice and Research*, vol. 12, nº 4, pp. 383-392.
- 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. / 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. (2004): "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.
- WHYATT, G. (2004): "Town centre management: how theory informs a strategic approach". *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 80, nº 1, pp. 1-12.
- 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.
- ZORRILLA, P. / HARTMANN, P. (1998): "Perspectivas de los centros comerciales fundamentados en hipermercados". *Distribución y Consumo*, nº 39, Abril-Mayo, pp. 45-51.

NOTAS

- (1) Los cuatro CCA analizados fueron Getafe Centro, Las Margaritas, Juan de la Cierva y Alhóndiga. con distintas características urbanísticas y edificatorias (lineal, agrupado, con mayor y menor densidad urbana...), y especialización comercial, en todos los casos se trata de centros que satisfacen una variedad de necesidades de compra, desde bienes y servicios cotidianos hasta otros de carácter ocasional y esporádico.
- (2) El tamaño de la muestra y la distribución aleatoria de los cuestionarios, por criterios de localización y tipo de actividad del establecimiento, permiten obtener resultados integrados y representativos del entorno comercial investigado.
- (3) En este sentido se manifestaban los comerciantes de los entornos investigados a los que se les aplicó la encuesta, en línea con lo sugerido por otros autores (Warnaby y Davies, 1997; Baker et al., 2002; López de Lucio, 2002).
- (4) Cuando se multiplican las ofertas comerciales accesibles para el cliente, las concentraciones urbanas han de tener en cuenta la importancia de las múltiples formas de acceso disponibles para el consumidor, y la menor trascendencia de la accesibilidad peatonal basada en el criterio de proximidad; por lo que esta área de actuación adquiere una relevancia creciente en la gestión pública.