

# **CARACTERÍSTICAS DE LOS MINORISTAS UBICADOS EN CENTROS COMERCIALES Y DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA**

**Navarro García, Antonio  
Peral Peral, Begoña  
Sanz Altamira, Borja  
Universidad de Sevilla**

## **RESUMEN**

A pesar de la importancia del punto de vista de los detallistas que ocupan un centro comercial, pocos artículos recogen este tema. En el presente trabajo estudiamos las principales características de los establecimientos minoristas ubicados en estos centros: la actividad o sector al que pertenecen, la dimensión de los establecimientos (Superficie Bruta Alquilable o SBA), el nivel de integración de cada tipo de comercio y su ubicación en el centro comercial. También investigamos la relación de estos aspectos con la satisfacción percibida por dichos detallistas. Entendemos que el estudio de estos factores es crucial para los propios comerciantes, ya que les puede ayudar a mejorar sus decisiones a la hora de ubicarse en los centros. También para los promotores de los centros comerciales es importante, ya que a través de ellos, los promotores pueden saber qué estrategias seguir para aumentar el índice de ocupación de sus centros y nivel de calidad de los comercios que acoge, y así, mejorar la imagen y los resultados del centro comercial en conjunto.

Palabras clave: centro comercial, minorista, promotor.

## **ABSTRACT**

Although the importance of the retail tenants' perspective located in a shopping centre, little has been done in this area. This article examines the main features of the retail tenants: the sector or activity developed, the stores size (Gross Leasable Area or GLA), the level of integration of each type of retailer, and their location in the shopping centre. This paper also researchs the relationship between these aspects and the satisfaction perceived by the tenants. We believe that the study of these factors is particularly crucial for the tenants, because it may help the improvement of their decisions when locating in a shopping centre. This study is also important for the developers or landlords of a shopping centre in determining the appropriate strategies to increase the tenancy development and the quality level of the anchor tenants, and therefore, to improve the image and the performance of the shopping centre as a whole.

Keywords: shopping centre, retailer or retail tenant, developer.

## **1. EL CENTRO COMERCIAL Y SUS MINORISTAS**

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC, 1998) define el 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 relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

Una característica fundamental del centro comercial es la coexistencia en armonía de grandes distribuidores minoristas que actúan como locomotora, con pequeños comercios minoristas que complementan la oferta de las grandes superficies, aprovechándose ambos de una mayor atracción comercial. Los centros comerciales combinan ocio y servicios en un conjunto comercial bajo un mismo techo y cada vez en mayor medida (Zorrilla Calvo y Hartmann, 1998). En él se pueden encontrar bares, restaurantes, cines, salas de juegos y cualquier otra actividad lúdica junto a múltiples tiendas especializadas en textil, confección, electrodomésticos, regalos, etc.

Conocer las ventajas y posibilidades de los centros comerciales interesa a los minoristas que en ellos se puedan establecer (Frasquet Deltoro y Mollá Descals, 1997). Además de la buena integración de la gran superficie con el pequeño comercio que permite el centro comercial, éste ofrece numerosas ventajas al comerciante minorista (Cuesta Valiño, 1999):

- ❑ La reducción de costes de servicios al ser comunes a todos los comerciantes: la vigilancia, la limpieza, la promoción, el aparcamiento, la administración, el mantenimiento, etcétera.
- ❑ La imagen corporativa, esto es, el nombre y el logotipo del centro comercial.
- ❑ La posibilidad de realizar acciones comerciales más eficaces.
- ❑ El mayor poder de atracción de consumidores por la aglomeración y complementariedad de la oferta.

Sin embargo, la integración en un centro comercial también tiene algunos inconvenientes que deben ser tenidos en cuenta por los comercios interesados. Entre ellos cabe destacar (Cuesta Valiño, 1999):

- ❑ La pérdida de independencia, ya que la gestión del centro comercial se realiza en la mayoría de los casos por el mismo promotor o por la asociación de comerciantes.
- ❑ Los elevados costes que hay que asumir, tanto por el alquiler de los locales como por los gastos comunes derivados de los servicios recibidos.

En general, podemos decir que los centros comerciales son una fórmula de éxito porque han sabido integrar a grandes y pequeños comerciantes en un ámbito de calidad en el que la comunicación y el ocio juegan un papel destacado<sup>1</sup>. En este tipo de formatos se integran comerciantes que ven aumentar sus posibilidades de negocio al contar con un flujo muy superior de clientes potenciales (García-Renedo, 1999). Así, actualmente la mayoría de los centros comerciales se mantienen muy activos con alta demanda de ocupantes y de actividad promotora.

El emplazamiento de un negocio es fundamental para el éxito de una nueva empresa comercial. La integración espacial de los pequeños comercios en estos centros es una oportunidad para mejorar su competitividad (Gómez y Puelles, 1993)<sup>2</sup>. Por otra parte, la oferta de superficie comercial urbana es cada vez más limitada y los emplazamientos adecuados suelen estar ya ocupados. Esta falta de suelo a pie de calle justifica el desplazamiento de los establecimientos hacia los centros comerciales. Así, en los próximos años, los pequeños minoristas tendrán que adherirse a un centro comercial como forma de supervivencia (Cuesta Valiño, 1999). De hecho, ya se están empezando a producir aperturas de centros que son simplemente la iniciativa de pequeños comerciantes. Este tipo de agrupación se está convirtiendo en una forma de supervivencia para los minoristas que adoptan dicha alternativa (Gómez Navarro, 1994).

Sin embargo, también hay numerosos centros comerciales que no han conseguido el éxito perseguido por sus promotores. El origen del fracaso suele ser la falta de estudios serios de viabilidad y la rápida comercialización del centro comercial sin un análisis riguroso de la mezcla comercial. En muchos casos, esto ha dado lugar a una política de venta rápida e indiscriminada de locales para autofinanciar el centro, cerrando contratos sin aplicar los criterios de mezcla comercial acordes con las reglas básicas del sector y, sobre todo, vendiendo sus locales a quienes no siendo auténticos profesionales del comercio pretendían empezar una aventura para la que no estaban preparados. Todo ello conducía a corto plazo a que el centro abriera sus puertas con numerosos locales cerrados, que pronto presentaban claras muestras de abandono, lo que contribuía a empeorar la imagen del centro comercial (Lloret Arenas, 1993).

## **2. IMPORTANCIA DE LOS MINORISTAS UBICADOS EN CENTROS COMERCIALES**

La mayoría de los trabajos publicados sobre el poder de atracción de los centros comerciales se centra en el cliente. Desde el punto de vista de los clientes, las dos principales razones para comprar en un centro comercial son: la comodidad en la compra (localización, accesibilidad, etc.) y la presencia de tiendas específicas (Bodkin y Lord, 1997). Otras razones destacables, según estos autores, son: los

---

<sup>1</sup> Acebo (1996) considera que a la mayoría de estos comerciantes les va bien en los centros comerciales.

<sup>2</sup> En España, más de la mitad de las franquicias que empiezan a funcionar se ubican en centros comerciales. Instalarse en un centro comercial supone una ventaja para las franquicias (y el resto de establecimientos) por el flujo de visitantes que acuden al centro. Por su parte, los centros comerciales también se benefician porque las franquicias suelen pertenecer a marcas de reconocido prestigio, lo que a su vez atrae a muchos clientes (Alonso, 1999).

servicios, la calidad y los precios de los detallistas ubicados en el centro. Por tanto, el atractivo y el éxito de un centro dependen, en gran medida, del poder de atracción de los minoristas que lo ocupan. Y esto, a su vez, está en función de los incentivos y ventajas que encuentren los detallistas a la hora de instalarse y mantenerse en un centro comercial, es decir, de la satisfacción de los minoristas en él ubicados (Navarro García, Peral Peral y Sanz Altamira, 1999).

El nivel y el tipo de ocupación son factores clave en la determinación de la imagen de un centro comercial y en la atracción y fidelidad de los clientes (Nevin y Houston, 1980; Greespan, 1987). Por ello, es fundamental asegurarse los arrendamientos a los comerciantes apropiados para el éxito de un centro, y esto es importante tanto para los promotores del mismo como para los detallistas del centro comercial. El éxito de los distintos comercios ocupantes y el éxito del centro en general son interdependientes y se basan en la sinergia acumulada generada por la relación de minoristas (Carlson, 1991; Sim y Way, 1989).

Hay que tener en cuenta que los locales no ocupados llaman más la atención en centros cerrados que en espacios abiertos, dan una pobre imagen a los clientes y se pierde sinergia por parte de los detallistas. Por ello, los promotores de los centros deben maximizar el nivel de ocupación con los comercios minoristas más adecuados para cada centro comercial (Wenthe, Fredenberger y De Thomas, 1988).

Así, es fundamental alquilar los locales a los minoristas adecuados (Abratt, 1985), ya que éstos ayudan a los promotores a conseguir más inversiones y a dar una mejor imagen del centro comercial, lo que anima a otros detallistas a instalarse en dicho centro. La mayoría de los promotores también reconoce la necesidad de incorporar una determinada proporción de pequeños comercios para así poder ofrecer una amplia variedad de productos. Los pequeños comercios desempeñan un papel muy activo y van a ser decisivos en el futuro de los centros comerciales. De hecho, algunos de estos detallistas ya se han convertido en nuevos motores del centro comercial sustituyendo a los hipermercados como antiguas locomotoras de los mismos (Navarro García, Peral Peral y Sanz Altamira, 1999).

Por todo ello, algunos promotores de centros comerciales están llevando a cabo diversas iniciativas para incentivar y atraer a los minoristas a los centros comerciales (Houlder, 1992). Sin embargo, otros centros siguen imponiendo fuertes obligaciones y condiciones a los pequeños comerciantes, lo que puede dar lugar a que sus negocios dejen de ser rentables e incluso abandonen el centro comercial (Gómez Navarro, 1994)<sup>3</sup>.

### 3. ESTUDIO EMPÍRICO

La investigación empírica se ha dividido en dos fases. En primer lugar, tomando los cuatro centros comerciales ubicados en la ciudad de Sevilla se han analizado los perfiles de los minoristas instalados en cada uno de ellos. Por tanto, la población objeto de estudio es el conjunto de establecimientos detallistas localizados en los centros comerciales:

- Los Arcos.
- Nervión Plaza.
- Plaza de Armas.
- El Mirador de Santa Justa.

Las dimensiones de dichos centros, su carácter y el número de establecimientos<sup>4</sup> aparecen en la tabla siguiente (Tabla nº 1):

Tabla nº 1.- Tipo de centro, dimensión, carácter y nº de establecimientos.

Centro comercial	Dimensiones	Carácter	Nº de establecimientos
------------------	-------------	----------	------------------------

<sup>3</sup> Los comerciantes que ya conocen el funcionamiento de los centros comerciales exigen que el promotor cumpla con una serie de premisas para reducir su riesgo de inversión antes de instalarse en el centro. De esta credibilidad depende que cuando se inaugure el centro, éste tenga un elevado porcentaje de comercialización (Olivares, 1999).

<sup>4</sup> Basado en el Directorio 1998 de los Centros Comerciales de España (AECC, 1998).

Los Arcos	43.370 m <sup>2</sup>	Regional	109
Nervión Plaza	24.500 m <sup>2</sup>	Grande	63
Plaza de Armas	9.500 m <sup>2</sup>	Pequeño	57
El Mirador	5.853 m <sup>2</sup>	Pequeño	28
<b>TOTAL</b>	<b>83.223 m<sup>2</sup></b>	-	<b>256</b>

Los parámetros poblacionales objeto de estudio corresponden al tipo de sector en el que está integrado el establecimiento minorista, el grado de asociación comercial, la planta y la Superficie Bruta Alquilable (SBA), entendiéndose como tal "la superficie del local que el comerciante compra o alquila para desarrollar su actividad y, que le permite beneficiarse de los espacios comunes de paseos y plazas, aparcamientos, jardines, zonas de carga, descarga y distribución de mercancías, recogida de basuras, oficinas, instalaciones de climatización, contra incendios y seguridad, aseos, etcétera" (Lloret Arenas, 1993).

Tabla nº 2.- Variables y categorías.

VARIABLES	CATEGORÍAS				
<b>Actividad</b>	1.- Alimentación	2.- Servicios	3.- Hogar	4.- Moda y Cptos.	5.- Ocio y Resta
<b>Tipo de comercio</b>	1.- Cadena		2.- Franquicia		3.- Comercio independiente
<b>Planta</b>	0.- planta más baja		1.- planta intermedia		2.- planta más alta
<b>SBA<sup>5</sup></b>	1.- SBA ≤ 35 m <sup>2</sup>	2.- 36 ≤ SBA ≤ 64 m <sup>2</sup>	3.- 65 ≤ SBA ≤ 164 m <sup>2</sup>	4.- SBA ≥ 165 m <sup>2</sup>	

En tres de los centros comerciales analizados predominan las fórmulas de comercio asociado, cadenas sucursalistas o franquicias, imperando las de primer tipo. En el centro comercial El Mirador es, por el contrario, el comercio independiente el tipo que predomina. La moda es el sector al que mayoritariamente pertenecen los distintos detallistas, salvo en El Mirador, evidentemente por su propia configuración como centro comercial de ocio. Una mayor variedad existe en las superficies brutas alquilables, superando los 165 metros cuadrados (m<sup>2</sup>) la mayor parte de establecimientos del centro comercial Nervión Plaza. Por el contrario, en los centros, El Mirador y Plaza de Armas, es donde encontramos los valores modales para la SBA.

Si analizamos la distribución de los diferentes tipos de comercio ubicados en los centros comerciales españoles, sólo el 5% de los establecimientos situados en ellos son grandes superficies de más de 1.000 m<sup>2</sup>, las cadenas internacionales de origen extranjero implantadas en España suponen el 25%, las cadenas nacionales de explotación directa o en franquicia representan el 35% y el restante 35% es explotado por el comercio independiente local (Heras y Heras, 1996). En el caso de Sevilla, cerca del 32% de los establecimientos ubicados en los centros comerciales son de carácter independiente, configurándose esta fórmula comercial tanto como una vía de expansión del comercio minorista no integrado como un elemento integrador del comercio local en la moderna distribución.

Respecto a la actividad ocio, hemos de tener en cuenta que los centros comerciales han ido ampliando su oferta para adaptarse a los nuevos tiempos y satisfacer las demandas de sus clientes. La ubicación del centro comercial, las facilidades de pago, la posibilidad de aparcar gratuitamente y la diversificación de la oferta son factores muy valorados por los consumidores. Muestra de ello es que el 85% de los grandes centros abiertos en los últimos años de esta década cuentan con salas de cine (con una media de 6 salas por centro) y que la cuarta parte de los cines abiertos en España están ubicados en centros comerciales (Heras y Heras, 1996). Por otra parte, las campañas de promoción, exposiciones, conferencias y diversas actividades de ocio, especialmente el cine, tratan de convocar al público y hacer que se lleve un grato recuerdo de su jornada en el centro comercial (Arrizabalaga, 1999). Como dato, es interesante señalar que los cines de reciente ubicación han sido instalados en los centros comerciales analizados, "ya que las nuevas tendencias parecen conducir a ello, sobre todo por las facilidades que encuentran los ciudadanos a la hora de aparcar en estos complejos comerciales" (Alonso, 1999). En el caso de Nervión Plaza, Cinesur, compañía que gestiona los cines ubicados en el centro, atrae a más de la mitad de los espectadores de Sevilla, con sus 20 salas cinematográficas.

<sup>5</sup> Los intervalos de la superficie bruta alquilable (SBA) se hallaron mediante cuartiles.

Por otro lado, el modelo francés de centros comerciales, basado en el hipermercado como locomotora, está dando paso al modelo anglosajón, donde la alimentación pasa a ser una actividad secundaria a favor de otras de ocio. A ello se ha unido, la nueva tendencia de instalarse en los centros urbanos, como lugares de comercio y esparcimiento (Dávara, 1999; Zorrilla, Calvo y Hartmann, 1998). Así el componente ocio, está adquiriendo una especial relevancia, y no como mero complemento, sino como elemento básico de atracción en los centros comerciales (Lloret Arenas, 1993). Los centros comerciales ubicados en zonas urbanas, consiguen elevados índices de atracción por el complemento a la posible oferta cinematográfica, lo que constituye una fuente de ventaja competitiva (Alonso, 1999).

Tabla nº 3.- Perfiles de los establecimientos minoristas por Centro.

CENTROS	Tipo de comercio		Sector o actividad		SBA	
<b>Nervión Plaza</b>	Cadena	33	Alimentación	1	$SBA \leq 35 \text{ m}^2$	6
			Servicios	5		$36 \leq SBA \leq 64 \text{ m}^2$
	Franquicia	18	Hogar	2	$65 \leq SBA \leq 164 \text{ m}^2$	22
			Moda	39		$SBA \geq 165 \text{ m}^2$
Independiente	12	Ocio y Restauración	16			
<b>Los Arcos</b>	Cadena	68	Alimentación	6	$SBA \leq 35 \text{ m}^2$	30
			Servicios	12		$36 \leq SBA \leq 64 \text{ m}^2$
	Franquicia	12	Hogar	6	$65 \leq SBA \leq 164 \text{ m}^2$	26
			Moda	57		$SBA \geq 165 \text{ m}^2$
Independiente	29	Ocio y Restauración	28			
<b>El Mirador</b>	Cadena	5	Alimentación	5	$SBA \leq 35 \text{ m}^2$	11
			Servicios	2		$36 \leq SBA \leq 64 \text{ m}^2$
	Franquicia	3	Hogar	2	$65 \leq SBA \leq 164 \text{ m}^2$	6
			Moda	7		$SBA \geq 165 \text{ m}^2$
Independiente	20	Ocio y Restauración	12			
<b>Plaza de Armas</b>	Cadena	26	Alimentación	1	$SBA \leq 35 \text{ m}^2$	17
			Servicios	11		$36 \leq SBA \leq 64 \text{ m}^2$
	Franquicia	10	Hogar	4	$65 \leq SBA \leq 164 \text{ m}^2$	10
			Moda	24		$SBA \geq 165 \text{ m}^2$
Independiente	20	Ocio y Restauración	16			
<b>Total</b>	<b>Cadena</b>	<b>132</b>	<b>Alimentación</b>	<b>13</b>	$SBA \leq 35 \text{ m}^2$	<b>64</b>
			<b>Servicios</b>	<b>30</b>		$36 \leq SBA \leq 64 \text{ m}^2$
	<b>Franquicia</b>	<b>43</b>	<b>Hogar</b>	<b>14</b>	$65 \leq SBA \leq 164 \text{ m}^2$	<b>64</b>
			<b>Moda</b>	<b>127</b>		$SBA \geq 165 \text{ m}^2$
<b>Independiente</b>	<b>81</b>	<b>Ocio y Restauración</b>	<b>72</b>			

Fuente: Elaboración propia con la información facilitada por la gerencia de los centros comerciales.

### 3. 1.- RESULTADOS DE LA POBLACIÓN

Con el objeto de representar la “correspondencia” entre las categorías de las distintas variables se procedió a emplear técnicas de interdependencia, optando por el análisis de correspondencia simple recomendado para variables medidas en escala nominal. Nuestro objetivo es determinar si dos o más categorías de una variable están asociadas respecto a una o varias de las categorías de otra variable. Para ello, se representan las categorías de las dos variables en un espacio de pequeña dimensión que permita interpretar, por un lado las similitudes entre las categorías de una variable respecto a las categorías de la otra y, por otro, las relaciones entre las categorías de ambas variables.

Para justificar el empleo del análisis de correspondencia debe existir relación entre las variables analizadas, por lo que previamente se procedió a la realización de las pruebas de asociación pertinentes. Para ello hallamos el valor de la chi-cuadrado para cada par de variables. Todas las relaciones resultaron significativas para  $\alpha = 0,05$ .

Del análisis chi-cuadrado se desprende que existe interrelación significativa entre cada par de variables analizadas, aunque el grado de dicha dependencia no es muy alto.

Tabla nº 4.- Valores de la Chi-cuadrado de Pearson y su significación.

VARIABLES	Actividad	Tipo de comercio	Planta	Centro
SBA	41,46 CC*= 0,373	23,89 CC=0,262	15,34 Tau-b**= 0,171	29,39 CC= 0,321
Actividad	-	23,56 CC= 0,290	59,26 CC=0,434	25,67 CC=0,302
Tipo de comercio		-	13,91 CC=0,227	35,30 CC=0,348
Planta			-	46,91 CC=0,391

\* Coeficiente de Contingencia. Todos fueron significativos al 0,05

\*\* Tau-b de Kendall. Su p-valor fue de 0,002

Los resultados obtenidos de las puntuaciones factoriales se explican para cada par de variables<sup>6</sup> y se presentan en las tablas siguientes<sup>7</sup>:

Tabla nº 5.- Relación sector-resto de variables.

ACTIVIDAD	Tipo de comercio	Planta	SBA
Servicios	Franquicia	Más baja	Intervalo 2
Hogar	Independiente	Más baja	Intervalo 1
Moda y complementos	Cadenas	Planta intermedia	Intervalos 2 y 3
Ocio y restauración		Más alta	Intervalo 4

El sector de servicios suele ser desarrollado por empresas franquiciadas, situadas en la planta más baja del centro comercial y su superficie bruta oscila entre 36 y 64 m<sup>2</sup>. En cuanto a la actividad de complementos del hogar, ésta suele ser llevado a cabo por establecimientos independientes ubicados en la planta más baja y en los locales de menor dimensión. Las cadenas sucursalistas son las que desarrollan, preferentemente, la actividad de moda y complementos, se instalan en la planta intermedia y su superficie oscila entre 36 y 164 m<sup>2</sup>. Por último, el sector de ocio y restauración ocupa la planta más alta de los centros, así como los locales de mayor tamaño.

Tabla nº 6.- Relación tipo de comercio-resto de variables.

TIPO DE COMERCIO	Planta	SBA
Comercio independiente	La más alta	Intervalos 1 y 2
Franquicia	Planta intermedia	Intervalo 3
Cadena sucursalista	La más baja	Intervalo 4

En un centro comercial, los locales más accesibles al público, por estar en la planta de calle, cerca de las escaleras mecánicas, o en situaciones más atractivas como al lado de las locomotoras del centro, suelen ser los más caros (*ceteris paribus*). Esta afirmación, creemos que lógica, fue objeto de consulta a la gestora de cada centro comercial estudiado y fue confirmada. Este hecho explica la ubicación más frecuente dentro de los centros comerciales de los distintos tipos de comercio. Las cadenas sucursalistas ocupan la planta más baja, que en nuestro caso es la de acceso a la calle, así como los locales más grandes. El comercio independiente se encuentra fundamentalmente en la planta más alta y en los locales más pequeños.

### 3.2. RESULTADOS DE LA MUESTRA

<sup>6</sup> Solo aparecen las relaciones entre los valores de las variables que se encuentran más próximas en los gráficos.

<sup>7</sup> Debido a la limitación del espacio no presentamos los gráficos obtenidos, que se encuentran a disposición de quien los requiera a los autores.

En la segunda fase de nuestro estudio nos propusimos analizar la relación entre ciertas variables que recogían la satisfacción de los puntos de venta ubicados en los centros comerciales respecto a la planta en la que se encuentran ubicados, actividades que desarrollan dichos establecimientos minoristas y el centro al que pertenecen.

La muestra estaba compuesta por 106 minoristas (36 de Nervión Plaza, 61 de Los Arcos y 9 del Mirador)

Tabla nº 7.- Variables de satisfacción.

Estoy satisfecho con las relaciones que se dan en el centro comercial	Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
La forma de gestionar mi establecimiento ha mejorado por pertenecer a un centro comercial (informatización, conexión en red, pago con tarjeta...)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
Los rendimientos obtenidos son superiores por estar situado en un centro comercial.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
Estoy satisfecho con los rendimientos obtenidos desde que me he instalado en un centro comercial.	Totalmente insatisfecho	1	2	3	4	5	Totalmente satisfecho
Preferiría estar situado en otro lugar del centro comercial.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
Si decidiese abrir un nuevo establecimiento lo haría en un centro comercial.	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

Con ello pretendíamos conocer la influencia de diversas variables inherentes al centro comercial sobre la satisfacción percibida por los minoristas ubicados en los mismos. Los datos muestrales se tomaron en tres de los cuatro centros debido a que el estudio fue realizado antes de la fecha de apertura del centro comercial Plaza de Armas.

Hallamos el estadístico correspondiente (Tau-b de Kendall) para saber si las relaciones entre cada par de variables eran significativas (para  $\alpha$  igual a 0,05). A continuación comentamos los resultados obtenidos tras aplicar el análisis de correspondencias simples a las parejas que resultaron significativas estadísticamente.

- Los resultados muestran que los detallistas de los centros El Mirador y Los Arcos son los que están más satisfechos con las relaciones formales e informales que se producen entre los minoristas ubicados en su centro, así como respecto a la gestora del mismo.
- En cuanto a la variable que recoge la satisfacción que produce la ubicación actual de los detallistas es de signo negativo (si prefieren cambiar de ubicación significa que no están satisfechos con la actual). La conclusión fue que los detallistas de El Mirador y Los Arcos son los más satisfechos.

Si consideramos conjuntamente estos resultados, comprobamos como las empresas situadas en los centros El Mirador y Los Arcos son las que están mejor organizadas dentro de su centro, al menos en los aspectos citados. En este sentido debemos señalar que la comercialización de ambos fue realizada por la misma empresa (AECC, 1998). La óptima implantación y el buen desarrollo de los centros comerciales tienen la necesidad de contar con una gerencia centralizada y eficiente para conseguir promocionar el conjunto comercial resultante (Moreno, 1999).

- En cuanto a los sectores, es el sector de ocio y restauración el que se mostraba más satisfecho con las relaciones que se producen en el centro comercial. En este sentido, es preciso manifestar que la evolución de este formato de comercio asociado está llevando a la configuración de establecimientos de ocio como las nuevas locomotoras de los centros. Creemos por ello, que sería interesante fomentar las relaciones de los minoristas con la gestora, así como entre ellos mismos.
- Los establecimientos situados en la planta de calle son los que están más satisfechos con los rendimientos obtenidos desde que están presentes en el centro comercial. Mientras que los establecimientos situados en la planta más alta son los menos conformes. La visión de los detallistas es que la planta de calle tiene una mayor afluencia de público, ya que se localizan cerca de las puertas de entrada y salida, así como de los accesos al aparcamiento. Por ello, consideran

que la parte alta es una "zona fría"<sup>8</sup> que debería recibir mayor atención (animación mediante exposiciones, espectáculos, situar las tiendas de mayor atracción y los servicios más utilizados en la planta alta, instalar un lugar donde se ofrezca la posibilidad de descansar...)

- En el siguiente resultado, encontramos que los establecimientos de la planta más baja, como cabría esperar, eran los que repetirían la experiencia de ubicarse en un centro comercial si se decidiesen a abrir un nuevo establecimiento. Esto es debido a que son los más satisfechos de su estancia en dicho formato. Sin embargo, a pesar de que los minoristas de la planta más alta eran los menos satisfechos con los rendimientos obtenidos desde que se instalaron en el centro comercial, también éstos estarían dispuestos a repetir dicha experiencia. Esto puede deberse a que, aunque se muestran insatisfechos porque sus elevadas expectativas no han sido alcanzadas con los resultados obtenidos, estos comerciantes son conscientes del hecho de que estar ubicado en un centro les permite obtener mayores beneficios.

#### 4. CONCLUSIONES

En este trabajo pretendíamos aproximarnos a la realidad de los detallistas ubicados en centros comerciales. Existe una extensa bibliografía sobre este tipo de formato, la atracción que ejercen sobre los consumidores, su imagen, su ubicación..., pero es escasa la existente sobre los verdaderos "clientes" de los promotores de los centros comerciales, los minoristas que compran o alquilan puntos de venta.

Así, en un principio hemos analizado variables inherentes a los detallistas ubicados en centros comerciales de nuestra ciudad, tales como la superficie bruta alquilable, la planta en la que se ubican, la actividad o sector que desarrollan, para estudiar las posibles relaciones entre dichas variables.

A continuación, y puesto que nuestro principal objetivo era conocer las percepciones de los detallistas cruzamos determinadas variables que recogían la satisfacción de los mismos sobre algunos aspectos relacionados con su ubicación, rendimientos obtenidos, relaciones en el centro, etc., con las magnitudes analizadas en el estudio poblacional.

De los resultados se deduce que para configurar un centro comercial habría que considerar los sectores a los que pertenecerán los establecimientos, el lugar donde se van a ubicar, su grado de asociación o integración, el tamaño mínimo que hay a asignar a ciertos sectores y la posible exigencia de algunos establecimientos (principalmente cadenas sucursalistas y franquicias) de elegir su ubicación en el centro. En este sentido, Acebo (1996), comenta que hay empresas que cometen errores en la ubicación de su establecimiento dentro de un centro comercial; ello puede afectar a su satisfacción percibida.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- ABRATT, R. (1985): "Tenant mix: The key to a successful shopping centre", *Quarterly Review of Marketing*, primavera, pp. 19-27.
- ACEBO, J. (1996): "Comerciantes con futuro. Fórmulas de éxito", V Congreso Español de Centros Comerciales, Barcelona, 9-11 de octubre de 1996.
- ALONSO, R. (1999): "Franquicias, un negocio que busca grandes centros", *Centros Comerciales*, Número especial del Diario de Sevilla, domingo, 28 de noviembre de 1999, pp. 20-22.
- ARRIZABALAGA, A. (1999): "Atractiva respuesta a la exigente demanda", *Centros Comerciales*, Número especial del Diario de Sevilla, domingo, 28 de noviembre de 1999, pp. 16-17.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS COMERCIALES (1998): *Directorio 1998 de los Centros Comerciales de España*, Asociación Española de Centros Comerciales (AECC), Madrid.
- BODKIN, C. D.; LORD, J. D. (1997): "Attraction of power shopping centres", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 7, N. 2 (abril), pp. 93-108.
- CARLSON, H. J. (1991): "The role of the shopping centre in US retailing", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 19, N. 6, pp. 13-20.

---

<sup>8</sup> Diez de Castro, E.C. y Landa F.J., (1996), *Merchandising, Teoría y Práctica*, pp.105-106.



- CUESTA VALIÑO, P. (1999): "Centros comerciales. Concepto, tipología y evolución", *Distribución y Consumo*, N. 48, pp. 5-25.
- DÁVARA, A. (1999): "Centros comerciales urbanos, abiertos y lúdicos", *Distribución Actualidad (D/A)*, N. 275, pp. 8-12.
- DÍEZ DE CASTRO, E. C.; LANDA F.J. (1996): *Merchandising, Teoría y Práctica*, 1ª edición, Ediciones Pirámide, S. A. - Madrid, pp.105-106.
- FRASQUET DELTORO, M.; MOLLÁ DESCALS, A. (1997): "Variedad en el comportamiento de la clientela de centros comerciales", *Información Comercial Española (ICE)*, N. 763, pp. 138-149.
- GARCÍA-RENEDO, J. (1999): "El futuro de los centros comerciales", *Centros Comerciales*, Número especial del Diario de Sevilla, domingo, 28 de noviembre de 1999, p. 4.
- GÓMEZ, E.; PUELLES, J. A. (1993): "Integración corporativa de la distribución detallista. Alternativas del pequeño comercio", *Distribución y Consumo*, N. 13, pp. 37-47.
- GÓMEZ NAVARRO, E. (1994): "Centros comerciales. Ventajas competitivas y diseño del futuro", *Distribución y Consumo*, N. 18, pp. 70-80.
- GREESPAN, J. (1987): "Solving the tenant mix puzzle in your shopping centre", *Journal of Property Management*, Vol. 52, N. 4, pp. 27-31.
- HERAS, M.; HERAS, J.L. (1996): "Revista del Sector en España y presentación del Directorio 1996", *Conclusiones del V Congreso Español de Centros Comerciales*, 1996.
- HOULDER, V. (1992): "The new centre of discontent", *Financial Times*, Vol. 31, enero, 1992.
- LLORET ARENAS, J. L. (1993): "Los centros comerciales: situación actual y futuro", *Información Comercial Española (ICE)*, N. 713, pp. 49-61.
- MORERO, J.L. (1999): "Comercio y Ciudad: Una nueva relación de comprar y vivir en el siglo XXI", *Distribución y Consumo*, N. 46, pp. 120-127.
- NAVARRO GARCÍA, A.; PERAL PERAL, B.; SANZ ALTAMIRA, B. (1999): "Factores determinantes de la satisfacción de los minoristas ubicados en centros comerciales", XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16-18 de junio de 1999, pp. 199-207.
- NEVIN, J. R.; HOUSTON, M. (1980): "Image as a component of attraction to intraurban shopping areas", *Journal of Retailing*, Vol. 56, N. 1, (primavera), pp. 77-93.
- OLIVARES, I. (1999): "Centros comerciales. Todos pueden convivir siempre que evolucionen", *Distribución y Consumo*, N. 48, p. 32-33.
- SIM, L. L.; WAY, C. R. (1989): "Tenant placement in a Singapur shopping centre", *International Journal of Retailing*, Vol. 4, N. 3, pp. 4-16.
- WENTHE, J. F.; FREDENBERGER, W. C.; DE THOMAS, A. R. (1988): "Empirical evidence on store-tenant mortality rates in large shopping centres", *SW Journal of Business and Economics*, otoño, pp. 26-42..
- ZORRILLA CALVO, P.; HARTMANN, P. (1998): "Perspectivas de los centros comerciales fundamentados en un hipermercado", *Distribución y Consumo*, N. 45, pp. 45-51.