

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LOS CENTROS COMERCIALES PLANIFICADOS COMO FORMATO DE DISTRIBUCIÓN

Xabier Olabarrieta Arnaiz, xabier.olabarrieta@ehu.es, Universidad del País Vasco

RESUMEN

Los centros comerciales planificados son un formato de distribución que ha alcanzado un importante nivel de desarrollo en nuestro país. Por su parte, el incremento del número de centros comerciales operativos está generando un aumento significativo del nivel de competencia entre los mismos.

Así, este trabajo pretende un acercamiento general a la realidad actual del formato de los centros comerciales, centrándonos más detalladamente en el ámbito del Territorio Histórico de Vizcaya. El objetivo central de la investigación es el análisis de las estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales planificados, abordándose asimismo diferentes aspectos relacionados con la gestión de marketing. En el trabajo se lleva a cabo una revisión de la literatura académica más relevante desarrollada en los últimos años en torno a esta temática. Asimismo, se ha desarrollado una investigación empírica de carácter cualitativo, a través de la cual quedan definidos aspectos relevantes de la gestión de marketing de los centros, así como la constatación de la existencia de dos líneas destacadas de diferenciación y posicionamiento: las líneas basadas en los factores “proximidad” y “centro repleto de vida y actividad”.

Palabras clave: Centros Comerciales, Diferenciación, Distribución Comercial, Posicionamiento.

ABSTRACT

Planned shopping centres as distribution form have achieved a very important level of development in our country. Also, the increasing number of operating shopping centres is creating a growing level of competition. Thus, this paper pretends a general approach to the current situation of the shopping centre form, focusing that approach more precisely in the Historic Territory of Biscay. The main objective of the investigation is the analysis of the differentiation and positioning strategies of planned shopping centres; also, and directly related, the investigation is focused on different aspects of the marketing management area. A review of the more relevant academic literature developed in recent years related to the objectives of the study has been undertaken. In the same way, an empiric qualitative research has been undertaken in order to define relevant aspects of the centres' marketing management; the results of the qualitative research show two main lines of differentiation and positioning: these lines are the ones based on two factors: “proximity” and “mall full of life and activity”

Key words: Differentiation, Positioning, Retailing, Shopping centres.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad principal analizar las estrategias de diferenciación y posicionamiento seguidas por los denominados Centros Comerciales Planificados, en un momento como el actual, en el que se ha incrementado de forma significativa el nivel de competencia en el sector. Tal y como se detallará más adelante en el apartado dedicado a la explicación de la metodología empírica

empleada, este trabajo se circunscribe a los centros comerciales ubicados en el Territorio Histórico de Vizcaya, por lo que las conclusiones y resultados han de estar necesariamente limitadas y referidas a estos centros - y más concretamente a aquellos que forman la muestra de centros colaboradores en el estudio - .

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC), define de modo global al 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”* (AECC, 2006).

En nuestro caso, y en este trabajo, aportamos el adjetivo de “Planificados” a la denominación de “Centro Comercial”, con la finalidad de diferenciarlos de los Centros Comerciales Abiertos, iniciativas de impulso del comercio urbano promovidas por el propio comercio minorista con el apoyo de las instituciones públicas (Elizagarate, 2007).

Las características básicas del actual momento que vive el sector de la distribución comercial son la de su complejidad y variedad; complejidad y variedad de las formas comerciales y de los cambios continuos en la orientación competitiva de las mismas (Casares y Martín Cerdeño, 2003). Coexisten en el mercado en la actualidad un buen número de diferentes formatos de distribución, entendidos como las formas genéricas de venta de los minoristas (Dawson y Frasquet, 2006). Entre dichos formatos se encuentran el comercio tradicional, los supermercados e hipermercados, los establecimientos de descuento, las grandes superficies especializadas, las formas comerciales sin establecimiento - como la venta por televisión y por Internet - y por supuesto, los centros comerciales.

Desde su aparición en el panorama de la distribución, los centros comerciales entraron en competencia con el resto de formatos ya existentes. Pero el desarrollo posterior del sector ha conducido a una situación en la que se producen diferentes situaciones de competencia, siendo la más destacada la que se produce en el seno del mismo formato, la competencia entre centros comerciales. En la Figura 1 se representan las diferentes situaciones de competencia a las que han de hacer frente los CCP.

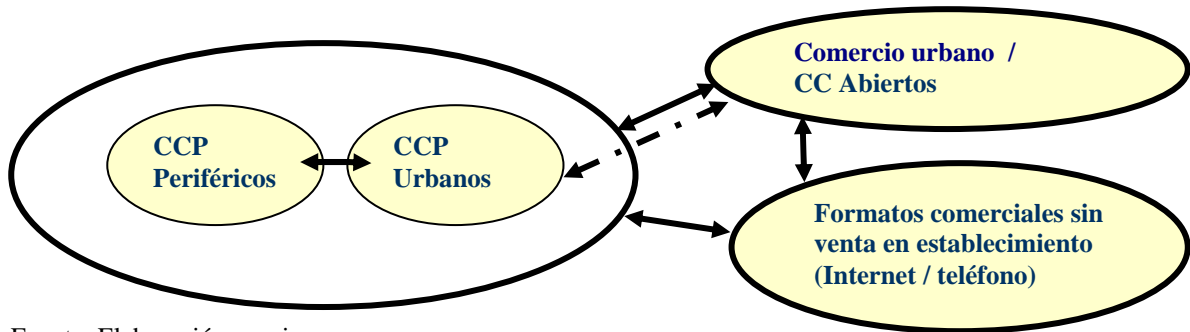
Los centros comerciales planificados deben competir con otros centros en la atracción de visitantes y clientes. El propio desarrollo del sector - con la apertura de diferentes centros en una misma área de influencia - ha llevado a que los centros comerciales tengan que competir con otros centros por atraer a un mayor número de clientela. La competencia no se produce solamente entre centros comerciales periféricos, sino también entre los centros comerciales periféricos y los urbanos, y podría empezar a producirse también entre los propios centros comerciales urbanos.

Por otra parte, habría que destacar también que el importante desarrollo experimentado por los centros comerciales en sus diferentes modalidades ha llevado a que el comercio tradicional de los núcleos urbanos se vea en la necesidad de organizarse de forma conjunta para poder hacer frente con mayores garantías de éxito a la fuerte competencia planteada por los centros comerciales. Así, se potencian las asociaciones de comerciantes y las gerencias de centro urbano (como Bilbao Dendak en la capital vizcaína), y se desarrollan - con el apoyo e impulso de las diferentes instituciones públicas - los denominados Centros Comerciales Abiertos (con ejemplos destacados en las localidades guipuzcoanas de Eibar o Irún). Por tanto, los centros comerciales están empezando en los últimos años a tener en el formato del comercio tradicional un competidor reforzado. Podemos destacar que en esta situación de competencia generalizada, los Centros

Comerciales Abiertos, y en general el entramado comercial urbano, puede tener la *alianza* de los Centros Comerciales de tipo urbano, en su abierta competencia conjunta con los más clásicos CC de tipo periférico. También habría que apuntar la creciente importancia que están alcanzando los formatos comerciales sin establecimiento, especialmente la venta a través de Internet.

Figura 1. Formatos de Competencia de los Centros Comerciales Planificados

(Línea continua, situación de competencia / línea discontinua, situación de colaboración-alianza)



Fuente: Elaboración propia

Y frente a esta situación y este entorno en el que los centros comerciales tienen una creciente necesidad de competir tanto entre ellos como con otros formatos de distribución alternativos (Kirkup y Rafiq, 1999), surge la necesidad de que los mismos busquen vías de diferenciación (Frasquet, 2002), que les permitan atraer la atención del consumidor, promoviendo su visita al centro y generando el posterior gasto; asimismo, en este contexto, se plantea el posicionamiento como un elemento fundamental en la consecución del éxito de un centro comercial en el actual entorno competitivo (Dennis et al., 2002) (Ibáñez, 2003).

Además del objetivo principal anteriormente señalado, el trabajo aborda una serie de objetivos que resultan básicos para lograr una mejor comprensión de dicho aspecto principal. Esos objetivos están básicamente relacionados con la gestión de marketing llevada a cabo por las empresas encargadas de la gerencia de los centros comerciales, y ya fueron establecidos por Warnaby y Man Yip (2005) en su trabajo sobre la planificación de la promoción de marketing en los centros comerciales de tipo regional en el Reino Unido. Entre esos objetivos se encuentran los siguientes:

- Determinación de la importancia concedida en los centros comerciales a la gestión de marketing.
- Definición de la relevancia que tienen para el desarrollo de la gestión de marketing en los CCP los elementos de marketing previos a su apertura (localización, diseño exterior/interior, mix comercial,...)
- Diagnóstico de los recursos de marketing disponibles en los CCP: recursos humanos, presupuesto,...
- Definición de las herramientas de marketing utilizadas por parte de los centros comerciales, así como de los objetivos planteados con la aplicación de las mismas.

Además de posibilitar una mejor comprensión del aspecto central del estudio, la inclusión de estos objetivos en el trabajo viene motivada por la vinculación directa de las estrategias de diferenciación y posicionamiento con la política general de marketing, constituyendo la concreción de las mismas una de sus principales tareas (Kotler *et al.*, 2004).

Así, la estructura de trabajo planteada en esta investigación se desarrolla en tres fases:

- En la primera se realiza una aproximación - a través de una investigación de carácter secundario - a la situación actual del sector de los CCP, prestando especial atención al desarrollo del mismo en Vizcaya.

- En la segunda se procede a una revisión y análisis de las principales y más recientes aportaciones teóricas planteadas en el campo de los CCP.

- Finalmente, en la tercera fase, se plantea una investigación empírica de carácter cualitativo con la finalidad de avanzar en la consecución de los objetivos planteados. Mediante esta investigación hemos pretendido acercarnos a la realidad actual de los centros comerciales, conociendo sus estrategias de diferenciación y posicionamiento y, en general, sus desarrollos en gestión de políticas de marketing.

2. EL SECTOR DE LOS CENTROS COMERCIALES PLANIFICADOS

En la actualidad, España cuenta con 514 centros comerciales de carácter planificado (datos a 31/12/2008), concentrando los centros de tamaño mediano y grande (aquellos con una superficie bruta alquilable o SBA de entre 20.000 y 80.000 m²) prácticamente la mitad (49,2%) del total de los 13.236.895 m² de SBA. Este formato comercial ha experimentado una importante evolución durante los últimos años en nuestro país, como lo demuestra el dato de que solamente en los últimos ocho ejercicios (2001-2008) se ha creado más del 50% de la SBA total de España. (AECC, 2008)

La extensión del formato de los centros comerciales planificados se está produciendo de manera desigual en nuestro país; así, la mayor extensión en cuanto a número de centros se produce en comunidades como Andalucía, Madrid, o la Comunidad Valenciana, contando cada una de ellas con más de 50 equipamientos de estas características en sus territorios (99, 92 y 57, respectivamente); si nos fijamos en la densidad de centros, es decir, en el ratio de SBA por cada 1.000 habitantes, Madrid (con una densidad de 464 m²), Asturias (431), Murcia (395), Aragón (364) y País Vasco (360), son las cinco comunidades con mayor desarrollo de CCP, y lideran la clasificación a 31 de Diciembre de 2008, destacando el hecho de que hasta 2007 la C.A. del País Vasco ocupaba la tercera posición. Por su parte, las cinco comunidades con menor desarrollo de este formato comercial – atendiendo a la densidad – serían Extremadura (112 m²), Cataluña (162), Baleares (163), Castilla y León (206) y Galicia (213).

Por lo que respecta al País Vasco, y tal como se ha visto en los datos precedentes, la presencia de los CCP sigue teniendo una especial significación, contando en la actualidad con un total de 29 centros (13 en Vizcaya, 12 en Guipúzcoa, y 4 en Álava). En Vizcaya, el universo de CCP existentes se refleja en la tabla 1 (ver página siguiente).

Algunas consideraciones relevantes extraídas del análisis de esta tabla serían, en referencia a la modalidad de centro, que sólo una minoría son de tipo urbano, es decir, ubicados en un entramado urbano ya consolidado y donde el acceso se realiza de forma mayoritaria a pie; el resto de centros pertenece a la modalidad más clásica de centro comercial periférico; por otra parte, y en cuanto a las *locomotoras* de alimentación, destaca la presencia de hipermercados de la empresa Eroski en los 4 centros de mayor superficie, así como la presencia de la cadena Ercoreca en los 2 centros ubicados en la capital.

Finalmente, resulta interesante detenernos, aunque sea de forma breve, en el análisis de la relevancia económica y social del sector de los CCP en el conjunto de la economía y de la sociedad española. Así, y en cuanto a la participación del sector sobre el PIB del comercio minorista y servicios, se ha pasado de un porcentaje del 1,7 en 1985 al 13,1 en 2005 (AECC, 2007b). También, en cuanto a la importancia del empleo creado por los CCP sobre el total del comercio minorista, el incremento porcentual ha sido relevante, pasando del 1'7% en 1985 al 8,3% en 2005 (AECC, 2007b). De la cada vez mayor relevancia social de este formato comercial nos habla el dato de que para 7 de cada 10 españoles los centros comerciales han pasado

a formar parte de sus hábitos de compra y ocio; también resulta significativo destacar que para casi 6 de cada 10 ciudadanos los CCP resultan lugares idóneos para el paseo y encuentro con familiares o amigos (AECC, 2007a).

Tabla 1. Centros Comerciales en Vizcaya (a 31-12-08)

| | C.C. | Localidad | Tipo | Mod. | Año | SBA(m ²) | L.Alim. | A | B | C |
|----|----------------------|-------------|------|------|------|----------------------|-----------|----|------------|---------------|
| 1 | Max Center | Barakaldo | GR | PER | 1994 | 59.283 | Eroski | 31 | 166 | 4.250 |
| 2 | Ballonti | Portugalete | GR | PER | 2008 | 51.000 | Eroski | 20 | 125 | 2.400 |
| 3 | Artea | Leioa | GR | PER | 1998 | 40.751 | Eroski | 40 | 121 | 3.850 |
| 4 | Bilbondo | Basauri | ME | PER | 1990 | 37.384 | Eroski | 30 | 47 | 2300 |
| 5 | Zubiarte | Bilbao | ME | URB | 2004 | 20.778 | Ercoreca | 5 | 76 | 825 |
| 6 | Los Fueros Boulevard | Barakaldo | PE | URB | 2006 | 9.000 | Eroski | 22 | 69 | 306 |
| 7 | Megapark | Barakaldo | PC | PER | 2004 | 128.000 | --- | -- | 190 | 8.000 |
| 8 | Bidarte | Bilbao | GC | URB | 1994 | 4.500 | Ercoreca | 12 | 54 | 115 |
| 9 | Carrefour | Sestao | HI | PER | 1994 | 17.136 | Carrefour | 82 | 23 | 1.852 |
| 10 | Carrefour | Erandio | HI | PER | 1997 | 12.604 | Carrefour | 91 | 16 | 1.427 |
| 11 | Eroski | Leioa | HI | PER | 1986 | 11.350 | Eroski | 64 | 5 | 917 |
| 12 | Eroski | Abadiño | HI | PER | 2001 | 9.258 | Eroski | 76 | 21 | 1.051 |
| 13 | Sabeco | Durango | HI | PER | 1999 | 9.000 | Sabeco | 68 | 12 | 900 |
| | TOTAL | | | | | 410.044 | | | 925 | 28.193 |

Tipo: GR-Grande / ME-Mediano / PE-Pequeño / PC-Parque Comercial

GC-Galería Comercial / HI-Galería fundamentada en Hipermercado

Mod.: Modalidad de CCP: PER-Periférico / URB-Urbano

Año: año de inauguración / *L.Alim.:* Locomotora de alimentación

A: Porcentaje que suponen los m² del hipermercado/superm. sobre el total de SBA.

B: N° de comercios / *C:* N° de plazas de aparcamiento

Fuente: Elaboración propia con datos de AECC y otros.

3. REVISIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS

Los CCP, prácticamente desde su aparición como nuevo formato de distribución comercial han sido objeto de investigación por parte de la comunidad académica a nivel nacional e internacional. En este apartado vamos a realizar una aproximación a las investigaciones más relevantes realizadas entorno a nuestro objeto de estudio en diferentes áreas de interés.

3.1. PERSPECTIVA GENERAL, GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Podemos citar el artículo de Cerdá (2002), quien realiza una aproximación detallada al fenómeno de los centros comerciales, remarcando la importancia de “un buen posicionamiento” en la gestión de los mismos, y adelantando que “el futuro de los centros comerciales vendrá caracterizado por la innovación y por la incorporación definitiva del ocio y de la cultura”.

Los trabajos de Frasset (2000), Frasset y Vallet (2001) y Frasset *et al.* (2002) abordan la temática de la gestión estratégica de los centros comerciales. Así, Frasset y Vallet concluyen su análisis poniendo de manifiesto la importancia de esta gestión estratégica en un entorno comercial caracterizado por el incremento de los competidores y por la variedad de nuevos tipos de centros comerciales.

La conducta del consumidor en los centros comerciales, los diferentes perfiles de consumidor, así como el proceso de selección de centros comerciales seguido por parte de los consumidores, son temas que también están siendo tratados por la literatura académica. Así, podemos citar a Frasset (2002), quien tras establecer los elementos más valorados por el consumidor, plantea a los gerentes de los centros comerciales la recomendación de buscar vías de diferenciación en aquellos aspectos que definen el atractivo de los centros, y siempre teniendo en cuenta los aspectos más importantes para el consumidor.

También hemos de destacar en esta misma área de investigación el reciente trabajo de Bigné *et al* (2006), quienes se centran en el análisis de la influencia de las variables ambientales sobre las emociones que sienten las mujeres durante su visita al centro comercial. De la investigación realizada se deduce la importancia que para los centros posee una gestión adecuada de la percepción de las variables ambientales por parte de la clientela; entre dichas variables se encuentran el diseño y la atención al cliente, la temperatura o la iluminación del centro. Los autores deducen asimismo que dichas variables ambientales poseen una influencia directa sobre la lealtad del consumidor hacia el centro comercial.

A su vez, Ibrahim y Wee (2003), se centran en las variables que intervienen en el acto de compra en el centro comercial, visto como un acto lúdico o más ligado al entretenimiento. Más recientemente, Howard (2007), continúa con esta línea de investigación, centrándose en el estudio del aspecto lúdico del acto de compra desarrollado en los centros comerciales.

3.2. FACTORES DE COMPETITIVIDAD, ELEMENTOS DE ATRACCIÓN Y ÉXITO, LA IMAGEN.

Ante el creciente nivel de competitividad que se está desarrollando en el sector de los centros comerciales, diferentes autores se están acercando al estudio de los factores clave de competitividad, los elementos de atracción o las claves del éxito de los centros comerciales. En uno de los más recientes artículos en torno a esta temática, Fernández *et al.* (2007) realizan un estudio empírico destacando los principales factores de competitividad de un determinado centro comercial, el Getafe 3, en Madrid.

Munuera y Cuestas (2006) profundizan en los factores que hacen atractivo un centro comercial frente a otras alternativas de compra, estableciendo entre sus conclusiones diferentes tendencias de futuro en el sector, como el auge del ocio en los nuevos centros comerciales, la implantación de nuevos centros en poblaciones medianas, o la mayor importancia de la gestión de los centros comerciales.

La imagen o la imagen de marca (*branding*) de los centros comerciales es también un tema de investigación que ha despertado el interés académico. Así, Rodríguez (2004) realiza en su trabajo un estudio empírico con la finalidad de mejorar las escalas de medición de la imagen de los centros comerciales.

Dennis *et al.* (2002) resaltan la importancia de la imagen de marca para los centros comerciales, confirmando en su trabajo de investigación que es posible para los centros comerciales utilizar técnicas de medida de su imagen de marca.

Por su parte, Hunter (2006), también se ha centrado en el análisis de las variables a través de las cuales la imagen de un centro comercial influye en la frecuencia de visitas al mismo; una de esas variables es la de la creación de emociones positivas relacionadas con el centro.

En consonancia con la cada vez mayor importancia del ocio en el desarrollo de los centros comerciales, la literatura académica – especialmente en lengua inglesa - , ha ido centrando en dicho factor su punto de interés. Así, los italianos De Nisco y Napolitano (2006) establecen que en entornos comerciales altamente competitivos y donde los consumidores tienen una actitud más lúdica hacia el acto de compra, es donde los centros comerciales tienden a estar más orientados hacia el entretenimiento. Además, en comparación con los centros competidores, aquellos centros con mayor orientación hacia el ocio y el entretenimiento tienen mayor nivel de ventas, mayor cuota de mercado, más afluencia de visitantes, mayor fidelidad de los consumidores, mejor imagen de marca y mayor satisfacción de los consumidores.

Sit *et al.* (2003), destacan la importancia y el potencial del componente de ocio y entretenimiento a la hora de lograr la diferenciación en la imagen de un centro comercial.

3.3. GESTIÓN DE MARKETING

Finalmente, hemos de hacer referencia a aquellos trabajos que se han centrado en el estudio de la gestión de marketing en los centros comerciales.

Kirkup y Rafiq (1999), establecen un modelo de mix de marketing para los centros comerciales, diferenciando entre los elementos previos a la apertura del centro (localización, diseño interno y externo y mezcla comercial y de ocio) y los posteriores a su apertura (comunicaciones de marketing, servicios, costes de acceso – precio del parking,...- y participantes – personal de atención al público, seguridad, limpieza,...). Estos autores concluyen que ante la creciente competencia entre centros comerciales, estos necesitan desarrollar una personalidad atractiva y un posicionamiento diferenciado, basándose en la identificación de sus fortalezas dentro de su mix de marketing.

Son de destacar asimismo las aportaciones de Warnaby y Man Yip (2005) y Warnaby *et al.* (2005). Los primeros, en un estudio de tipo exploratorio, analizan el papel jugado por el marketing en los centros comerciales planificados del Reino Unido – concretamente, en los centros de carácter regional -, basándose en el modelo de Fill (2005) del proceso de planificación de las comunicaciones de marketing; Warnaby y Man Yip adaptan el modelo de Fill a los centros comerciales regionales del Reino Unido.

Warnaby *et al.*, por su parte, se centran en el análisis de las herramientas de comunicación de marketing por parte de los centros comerciales en el Reino Unido. Los autores, a través de un estudio de tipo cuantitativo, analizan los diferentes aspectos que intervienen en la implementación de las herramientas de marketing: determinación del público objetivo, objetivos de las campañas de marketing, presupuesto, tipo de herramientas utilizadas, mensajes transmitidos y evaluación de las campañas realizadas. Una de las conclusiones de estos autores es que, en el caso de los centros comerciales, y dada la escasa flexibilidad de muchos de los elementos de su marketing mix (especialmente los de aquellos elementos previos a la apertura del centro - tomando el modelo establecido por Kirkup y Rafiq, antes mencionado -), una de las formas más efectivas de crear capital de marca es a través de las actividades de comunicación de marketing. Merece destacarse asimismo el trabajo de Parsons (2003), quien analiza desde el punto de vista del consumidor el nivel de efectividad de diferentes actividades promocionales llevadas a cabo por los centros comerciales; estas actividades se desarrollan con la finalidad de incrementar los dos indicadores clave: el nivel de visitas al centro y el nivel de ventas.

Para finalizar, podemos citar el reciente trabajo de López de Castro (2007), quien realiza un diagnóstico sobre la aplicación de las políticas de marketing en los centros comerciales en España. Concluye este autor que, paralelamente a la consolidación del sector de los centros comerciales en nuestro país – convirtiéndose en una industria madura y apreciada por los inversores nacionales y extranjeros – el marketing ha ido profesionalizándose y considerándose un importante elemento a la hora de aumentar el valor del centro.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Para avanzar en la consecución de los objetivos planteados en el trabajo, se ha establecido la oportunidad de realizar una investigación empírica, optándose por una metodología de tipo cualitativo, concretamente basada en la aplicación de la técnica de la entrevista en profundidad; esta técnica es especialmente adecuada

cuando lo que se pretende es obtener información de profesionales que puedan proporcionar opiniones y juicios muy ricos en relación con su actividad (Grande y Abascal, 1996).

En el caso que nos ocupa, la entrevista constituye una herramienta adecuada por cuanto que se plantea que sean aquellos profesionales que gestionan los centros comerciales quienes aporten la información necesaria para posibilitar la consecución de los objetivos establecidos en la investigación. Concretamente, se plantea que sean los gerentes del centro comercial o los responsables de la gerencia de marketing del centro comercial quienes sean objeto de las entrevistas.

En lo que se refiere al ámbito geográfico del estudio, *se considera oportuno centrar la investigación en los centros comerciales ubicados en el Territorio Histórico de Vizcaya*, ya que este Territorio cuenta con una red amplia y variada de centros comerciales, que son gestionados además por algunas de las principales empresas de gestión de centros (Jones Lang Lasalle, Cushman & Wakefield, Sonae Sierra, 4 Áreas, Gentalia,...).

Por otra parte, de entre las diferentes tipologías de centros comerciales podemos establecer que la modalidad de “galería fundamentada en Hipermercado”, por las propias características de su oferta comercial, es la que en menor medida puede llegar a desarrollar una estrategia específica de diferenciación y posicionamiento. Consideramos que los centros formados básicamente por el hipermercado no pueden ser tenidos en cuenta a la hora de analizar las estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales, ya que dadas las características de su oferta comercial (muy mayoritariamente centrada en el hipermercado – ver Tabla 1, Columna A) difícilmente van a poder desarrollar estrategias específicas de las que se sigan en el conjunto de la cadena de hipermercados a la que pertenezcan (Eroski, Carrefour o Sabeco, en el caso de los centros de Vizcaya).

En definitiva, de los trece centros comerciales inicialmente considerados, el universo de nuestra investigación queda reducido a ocho (centros comerciales Max Center, Ballonti, Artea, Bilbondo, Zubiarte, Los Fueros Boulevard, Megapark y Bidarte), es decir, los centros que, por sus características de oferta comercial y de ocio, pueden llegar a desarrollar estrategias específicas de diferenciación y posicionamiento. De esta forma, el objetivo metodológico de la investigación queda establecido en la realización de entrevistas en profundidad a los gerentes o responsables de marketing de los ocho centros comerciales de Bizkaia que no están basados en el formato de galería fundamentada en hipermercado; de estas ocho entrevistas inicialmente previstas se logró concertar seis, ya que en el caso de los centros comerciales Artea y Zubiarte no ha sido posible concertar una entrevista con sus respectivos responsables de gerencia y/o de marketing en las fechas previstas.

Para la realización de las entrevistas en profundidad se ha hecho necesaria la preparación de un guión, tomando como base los objetivos planteados en el estudio.

Tabla 2. Ficha técnica de la investigación empírica

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Entrevistas cualitativas, personales: 6 entrevistas- Cuestionario semiestructurado- Gerentes/responsables de marketing de CCP de Vizcaya: Los Fueros Boulevard-Megapark-Bilbondo-Bidarte-Max Center-Ballonti- Fechas de realización: 20 de mayo a 6 de junio de 2008- Duración de entrevistas: 45 min – 1 h. |
|--|

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE LOS CCP

Comenzamos esta parte del trabajo, en la que se van a ir exponiendo las aportaciones extraídas del estudio empírico realizado en referencia a los diferentes objetivos planteados en la investigación. Así, y junto a la exposición de las aportaciones más relevantes y significativas, en algunos casos se citarán de forma literal aquellas frases o reflexiones de los entrevistados que apoyan dichas aportaciones. Para resguardar el anonimato de los entrevistados, en ningún momento se identifica al autor/a de la cita.

A continuación nos acercamos, por tanto, a la realidad del sector tal como queda reflejada tras la realización del estudio empírico realizado.

Una de las reflexiones más destacadas recogidas en la investigación es la constatación de que el sector de centros comerciales sigue en una dinámica de crecimiento, y ello a pesar de que la situación económica a nivel general atraviesa unos momentos de incertidumbre y evidente desaceleración.

Por otra parte, y tal como se ha podido observar al realizar la revisión de la literatura académica, una de las características principales que se resaltan dentro del sector de los centros comerciales es el del alto nivel de competencia existente en el mismo. Como se reconoce en una de las entrevistas realizadas:

“Hoy en día la competencia es brutal, y en los últimos tiempos se han inaugurado grandes centros, el comercio urbano también se ha ido reorganizando..., y todo eso hace que cada vez sea más complicado el mantenerse”.

Este nivel de competencia está fomentado, entre otros factores, por el aumento del número de centros comerciales desarrollados en los últimos años, siendo este desarrollo especialmente intenso en el ámbito geográfico de estudio de nuestro trabajo.

Este aumento del número de centros comerciales puede estar llegando a producir una cierta sensación en el sector – y más concretamente en el entorno del Bilbao metropolitano -, sino de saturación, sí de sensación generalizada de haber llegado a un nivel máximo de desarrollo concretamente de los centros comerciales de carácter periférico o de gran tamaño. Así se reconoce en diversos momentos de algunas de las entrevistas...

“Las grandes ciudades en España, casi todas ya, en el formato clásico de centro periférico pueden tener más o menos cubierta la oferta... quizás eso esté ya bastante desarrollado.”

Consecuentemente, sí se reconoce que una de las tendencias del sector es hacia la apertura de nuevos centros en los núcleos urbanos.

Sea cual sea el desarrollo futuro, sí se puede afirmar que existe la percepción de que el mismo pasa por la convivencia y coexistencia de todos los formatos comerciales:

“El comercio urbano debe complementarse con el comercio periférico de las grandes superficies... creemos que hay mercado suficiente y una masa de consumidores suficiente como para que convivan esas tipologías de comercio, hoy y en el futuro”.

5.2. IMPORTANCIA DEL MARKETING Y RECURSOS DEDICADOS A SU GESTIÓN

En cuanto a la importancia concedida al marketing, es evidente que para los gestores de los centros comerciales, el marketing juega un papel determinante en asegurar el éxito de su negocio. Por lo que respecta a los *recursos humanos* dedicados a labores de marketing en los centros, de las entrevistas realizadas a los gerentes se deduce que la disposición o no de personal específicamente dedicado a labores de marketing está directamente relacionada con el tamaño del centro comercial.

Así, de los seis centros consultados, en tres de ellos, los de mayor tamaño, (Max Center, Ballonti y Megapark) cuentan con una persona con dedicación exclusiva o preferente a tareas de marketing. En los otros tres centros de menor SBA (Bidarte, Bilbondo y Los Fueros Boulevard) no existe personal con dicha dedicación. En estos casos, la responsabilidad del desarrollo de las tareas de marketing recae en el propio gerente quien, eso sí, cuenta con el apoyo de la figura de Adjunto/a a Gerencia.

Otra área de interés son los *recursos económicos o presupuestos* de los que disponen los centros para hacer frente a sus actividades de marketing. Si nos fijamos en las cifras aportadas por los gerentes entrevistados, observamos que el porcentaje del presupuesto de marketing respecto del total del presupuesto del centro comercial puede oscilar entre el 18 y el 40%, con una media aproximada del 27-28%, es decir, aproximadamente, una cuarta parte del presupuesto total de los centros tiende a destinarse a labores de marketing.

Una característica de la partida del presupuesto dedicada a marketing parece ser su flexibilidad, en el sentido de que es una partida económica de la que no es inusual extraer diferentes cantidades para poder dedicarlas a otras necesidades del centro comercial.

“El marketing a veces tiene la desventaja de que es la típica partida de la que puedes recortar cuando te surge algún imprevisto (...) .hay que intentar no tocar la partida, pero a veces es un poco el comodín.”

Este hecho puede estar en la base de que, en algunos casos, desde las gerencias de los centros se llegue a reflexionar sobre lo insuficiente que resultan las partidas dedicadas a marketing:

“Te tienes que dar cuenta, y yo creo que es general en los centros comerciales, que las partidas de marketing son limitaditas, son bastante limitadas”

5.3. SIGNIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS PREVIOS A LA APERTURA DEL CCP

Los entrevistados constatan la importancia que tienen para el desarrollo del centro comercial diferentes elementos ya definidos antes de su apertura, como su localización y accesibilidad, el diseño interior y exterior y la mezcla comercial.

La *ubicación o localización del centro comercial*, junto con la facilidad de acceso al mismo (*accesibilidad*) son elementos fundamentales en el éxito de un centro (Frasquet y Vallet, 2001; Sit *et al.*, 2003).

Los profesionales entrevistados en nuestro estudio reconocen la importancia de estos factores:

“Es fundamental...para todos los centros;...localización, localización, localización...dónde esté situado el centro es fundamental”.

Respecto al diseño (tanto interior como exterior), se reconoce su relevancia en el desarrollo del centro, y en el caso del diseño interior, se es consciente de que es un elemento que puede requerir de posteriores actualizaciones.

En cuanto a la *mezcla comercial o mix de locales comerciales y de ocio* que componen la oferta del centro, entre los entrevistados se reconoce la relevancia de este factor, así como la importancia de adecuar la oferta a la demanda – cambiante – del cliente.

En la composición actual de la mezcla comercial de los centros en algún momento se reconoce cierta tendencia hacia una uniformidad en la composición de la oferta de los centros.

“Además, en todos los centros están las mismas tiendas, está el grupo Inditex y luego tienes las cuatro tiendas que están en todos los sitios, entonces vas a comprar prácticamente lo mismo en todos los centros”

Frente a esta mezcla uniforme se apunta la importancia del ocio como elemento diferenciador.

“En lo que se diferencia a los centros es en la oferta de ocio, ahí es donde puedes hacer la apuesta fuerte para atraer gente”

Y junto al ocio, fundamental en la mezcla comercial ofertada por un centro comercial se sigue posicionando la moda y se sigue posicionando el hipermercado.

“Los hipers siguen actuando de locomotoras...son muchas horas al día en las que el que está tirando del carro es el hipermercado”

En lo que respecta a la moda, se destaca la importancia del grupo Inditex, constituyendo algunas enseñas de este grupo no sólo importantes elementos de atracción de visitantes al centro, sino ejerciendo de auténticas locomotoras durante el periodo de comercialización de los locales del centro por parte de la promotora.

Finalmente, y por lo que respecta al *nombre o marca del centro comercial*, se constata la tendencia en nuestro ámbito hacia las denominaciones que hagan algún tipo de referencia al lugar o zona de ubicación del centro.

“En esta pelea que tenemos por morder clientela a la competencia con esos nombres más localistas estás reforzando tu posición en tu área de influencia”.

5.4. LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Desde los centros se ve clara la necesidad de buscar la diferenciación.

“Al final son áreas de influencia...no que chocamos, sino que las compartimos, entonces, al final tienes que diferenciarte”.

De esta forma, y tras la realización de las diferentes entrevistas a los gerentes de los centros, podemos resaltar la existencia de dos líneas estratégicas que pueden prevalecer entre los centros a la hora de diferenciarse y posicionarse en el mercado. Las dos estrategias que hemos destacado en el estudio son “la proximidad” y “el centro comercial como un lugar lleno de vida”.

En cuanto a la primera de las líneas estratégicas, la centrada en la *proximidad* del centro comercial, podemos decir que los centros quieren posicionarse como centros próximos, cercanos a los consumidores. Ya se trate de centros urbanos - aunque estos apelan a la proximidad con especial énfasis - o periféricos, los centros tienden a enfatizar su situación cercana – real o relativa – al núcleo de consumidores de su área de influencia más próxima, sea esta área el barrio, el municipio donde está ubicado o los municipios del entorno.

“Básicamente todo nuestro marketing está basado en la proximidad...”tienes una despensa debajo de casa”...potenciamos esa proximidad del centro”.

Es tal la relevancia atribuida por los centros al factor o posicionamiento de proximidad, que en algún caso se advierte del peligro de un uso tan común por parte de los centros:

“Estamos todos (los centros) diciendo, y bueno, es cierto, porque llega también (a los consumidores)...todos estamos “al lado tuyo”, todos estamos “cerca de ti”, todos estamos “contigo”...”.

La segunda línea estratégica de diferenciación y posicionamiento que podríamos destacar es la que pretende situar al centro comercial como *lugar repleto de actividad, de “vida”*, en el que no sólo se ofrezca al visitante una mezcla atractiva de establecimientos dedicados al comercio y el ocio, sino la certeza de que prácticamente de modo continuo va a poder encontrar no una fría sucesión de establecimientos sino unas galerías repletas de actividad y dinamismo.

“En el entorno más inmediato la idea es que nos contemplan como un sitio donde pasan cosas y donde hay vida, mucha vida social o cultural...que nos vean como el centro de la zona”

Además de estas dos líneas de posicionamiento y diferenciación, que podríamos establecer como principales y más comunes a diferentes centros, existen otras más concretas desarrolladas de modo específico por alguno de los centros; entre estas podríamos destacar la de posicionar y diferenciar el centro en base a un público objetivo determinado (por ejemplo, la familia),

“Nuestro posicionamiento es un centro familiar, tu público son familias, padres jóvenes o no tan jóvenes, con hijos, ese es el perfil que tenemos, que estamos buscando y que queremos fidelizar”.

También estaría el posicionamiento o diferenciación en base a la realización de eventos no directamente relacionados con el ámbito comercial y/o que hasta el momento no se han asociado con el entorno de los centros comerciales, como por ejemplo actividades relacionadas con el medio ambiente o eventos del ámbito de la empresa (el centro comercial como lugar de celebración de congresos, reuniones de empresa).

En cuanto a la *aplicación concreta de las líneas de diferenciación y posicionamiento por parte de los centros participantes en el estudio*, cuatro de los seis centros (Ballonti, Bidarte, Bilbondo y Los Fueros Boulevard) apuestan por aplicar – en mayor o menor medida – las dos estrategias principales antes mencionadas (“proximidad” y “promocionar el centro como lugar repleto de actividad”); por su parte, el centro comercial Max Center es el que hace la apuesta más concreta por un público objetivo determinado (“la familia”), mientras que Ballonti combina las estrategias principales con una línea más novedosa basada en el posicionamiento del centro comercial como lugar de celebración de eventos empresariales. En el caso de Megapark, cada operador presente en el centro (medianas superficies, cines, restauración,...) establece su propia estrategia - no asimilable, por tanto, a la que podría establecer el conjunto del centro -.

Por lo que respecta a la puesta en práctica de las dos principales estrategias de diferenciación y posicionamiento, y en referencia a la estrategia de la “proximidad”, los centros promueven campañas de comunicación en las que se hace hincapié en eslóganes que contengan términos relacionados con dicho concepto (“al lado tuyo”, “cerca de ti”, “contigo”,...); también se procura la colaboración con entidades culturales, sociales o deportivas del entorno (a través de patrocinios puntuales o permanentes, por ejemplo), o la participación de dichas entidades en actividades o eventos a desarrollar en el propio centro; otro tipo de iniciativa consiste en potenciar que los operadores presentes en el centro contraten de forma preferencial como empleados a los residentes en el entorno.

La estrategia referida a la “promoción del centro como lugar repleto de actividades” se materializa a través de la organización continuada de eventos y actividades en el centro comercial: exposiciones, mercadillos, desfiles de moda, eventos relacionados con personajes cinematográficos o televisivos,...; estas actividades requieren de una previa campaña de comunicación que las dé a conocer.

5.5. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES DE MARKETING

Por lo que se refiere a los *objetivos planteados con las acciones de marketing*, hemos de decir que, además de los que vamos a detallar a continuación, los centros persiguen con dichas acciones establecer o consolidar un posicionamiento y un aspecto de diferenciación concretos, en la línea de los que ya se han abordado en el apartado anterior.

Según los gerentes entrevistados, entre los diferentes objetivos de marketing que se pueden plantear se encontrarían la búsqueda/aumento de notoriedad (conocimiento del centro en el entorno del área de influencia), y el incremento de valor de diferentes aspectos como los ratios de afluencia al centro (nº de visitantes), los datos de ventas del centro en general o de alguna zona del mismo en particular (área de

moda, de alimentación, ocio,...), el volumen de compra por visitante, el ratio de conversión (aumento del nº de visitantes que acaba realizando algún gasto en el centro), la afluencia del perfil de cliente buscado (jóvenes, familias,...) o el tiempo de permanencia de los visitantes/clientes en el centro.

Así, las acciones de marketing se planificarán con la pretensión de ir cubriendo los diferentes objetivos.

Nos centramos ahora precisamente en el análisis de las acciones de marketing desarrolladas por los centros, siguiendo la clasificación definida por Kirkup y Rafiq (1999).

Dentro del *área del mix de comunicación de marketing*, los centros comerciales disponen de las siguientes herramientas: publicidad en medios, eventos y festivales, promoción de ventas, folletos y buzoneo, Internet y telefonía móvil, y patrocinio y relaciones públicas (Warnaby y Man Yip, 2005).

Por lo que respecta a la publicidad, son especialmente utilizadas la radio y la prensa, aunque dada la carestía de algunos medios y la dificultad de testar la eficacia de las campañas emprendidas se puede tender hacia una menor utilización de este tipo de herramientas.

“Cada vez más, el tema de medios hay que limitarlo más, porque el marketing del centro comercial, con los precios que tienen los medios no puede estar centrado exclusivamente en medios”

La organización de eventos y festivales en el centro es utilizado como herramienta de atracción de visitantes, mientras que la promoción de ventas (concursos, sorteos de regalos), herramienta muy utilizada, lo es especialmente no sólo con la idea de premiar el acto de compra, sino con el objetivo de generar bases de datos de clientes que puedan servir para posteriores promociones.

Los folletos y el buzoneo no son herramientas muy utilizadas por los centros debido entre otras razones a que se considera que al consumidor se le ha saturado con este tipo de publicidad. Internet y la telefonía móvil sí cuentan con una clara tendencia al alza en su uso (páginas web de los centros, mensaje SMS,...), suponiendo un claro auge del marketing relacional.

Finalmente, y por lo que se refiere a los patrocinios y las relaciones públicas, se incide en mayor medida en los patrocinios puntuales, así como en la *publicity*, en su versión de generación de noticias positivas relacionadas con el centro comercial, muchas veces, precisamente, a través del patrocinio o colaboración con alguna entidad del entorno del CC.

“Tú necesitas presencia, entonces, muchas veces intentamos que la presencia sea a través de la publicity, que incluso tiene más valor, porque tiene más mérito que un anuncio”.

En el *área de prestación de servicios*, es de resaltar que aspectos que hace años se destacaban como relevantes (climatización, parking gratuito,...), ahora son considerados como parte de la oferta básica de los centros, tendiendo el visitante hacia una mayor exigencia en el nivel de servicio que espera encontrar en un CC, lo que lleva a los centros a realizar un mayor esfuerzo de diferenciación también en este ámbito (nuevos servicios: área wifi, juegos infantiles, sala de lactancia,...).

Dentro del *área de “participantes” en la prestación del servicio*, el estudio desvela uno de los aspectos más sensibles en la gestión de marketing de los centros: el lograr la implicación y colaboración de los operadores (responsables de los locales comerciales) presentes en el CC en el desarrollo de las actividades de marketing impulsadas desde la gerencia del centro.

“Es cierto que no es fácil,...es uno de los retos de la Gerencia de un centro, el conseguir implicar al comerciante en la política de marketing del centro”

Finalmente, en nuestra investigación se revela la importante significación de los dos indicadores principales de rendimiento de los centros comerciales: los datos de afluencia y la cifra de ventas de los operadores, cuyo conocimiento es determinante para desarrollar una correcta y acertada política de marketing.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación nos ha permitido acercarnos a la realidad de un formato con especial relevancia en el sector de la distribución, como es el de los centros comerciales planificados, en un momento, además, en el que este formato ha alcanzado un importante nivel de desarrollo y madurez, teniendo que desenvolverse en un entorno de creciente competitividad.

El trabajo desarrollado nos ha permitido constatar, entre otras, una serie de cuestiones, que se van a detallar a continuación. Debemos especificar – tal y como ya se adelantaba en el capítulo introductorio – que el ámbito de aplicación de estas conclusiones queda necesariamente limitado a los CCP que operan en el Territorio Histórico de Vizcaya, y más concretamente a aquellos que han participado en el desarrollo de la investigación empírica (6 de los 8 centros ubicados en Vizcaya). Las cuestiones constatadas han sido las siguientes:

- El sector de los CCP continúa en una dinámica de crecimiento y de significativa competencia; se aprecia cierta sensación de haber llegado al desarrollo máximo de centros comerciales en su formato periférico, así como la tendencia hacia un desarrollo más intensivo del formato de centro urbano. En todo caso, el desarrollo del sector deberá estar guiado por la convivencia entre los diferentes formatos de distribución comercial.
- El marketing es una importante herramienta de gestión para asegurar el éxito del CC; los centros de mayor tamaño tienden a contar con mayor disponibilidad de recursos humanos dedicados a labores de marketing, y en términos generales, los presupuestos destinados a esta área oscilan entre el 18 y el 40%. De todas formas, en la realidad no resulta extraño que parte de dichos presupuestos sean destinados a otras áreas de gestión del CC, lo que da pie a que desde las gerencias se llegue a hablar de partidas insuficientes en el área de marketing.
- Se constata la importancia que tienen para el desarrollo del centro diferentes elementos ya definidos antes de su apertura, como su localización y accesibilidad, el diseño interior y exterior y la mezcla comercial; se destacan el hipermercado, la moda y el ocio como importantes elementos tractores de los centros comerciales.
- Las dos estrategias principales de diferenciación y posicionamiento que están siendo potenciadas por los CCP son la de destacar el factor de proximidad respecto a los consumidores, y la de promocionar el centro como lugar repleto de actividad.
- Los centros consultados tienden en su mayoría a adoptar de modo conjunto las dos estrategias antes mencionadas.
- A la hora de poner en práctica dichas estrategias los centros optan por actuaciones como la realización de campañas de comunicación específicas o la colaboración con las entidades del entorno (estrategia de “proximidad”), o la organización continua de diferentes actividades y eventos (estrategia de “promocionar el centro como lugar repleto de actividad”).

- Otras estrategias más específicas serían la de posicionar y diferenciar al centro en base a un público objetivo determinado (p.ej., la familia), o en base a la atracción de actividades relacionadas con el ámbito empresarial (p.ej., el centro comercial como lugar de celebración de congresos o reuniones de empresa).
- Los objetivos planteados con las acciones de marketing emprendidas son variados, pudiendo incluir aspectos relacionados con el incremento de la notoriedad del centro, de los datos de afluencias o de las cifras de ventas; entre las diferentes herramientas que conforman el mix de comunicación de los centros destacan la promoción de ventas, el patrocinio y la *publicity*, los eventos y festivales, prensa y radio, Internet y la telefonía móvil.
- En el área de prestación de servicios, aspectos que hace años se destacaban como relevantes, ahora son considerados parte de la oferta básica de los CCP, tendiendo el visitante hacia un mayor nivel de exigencia.
- Uno de los aspectos más sensibles en la labor de gerencia del centro es el de lograr la plena implicación y colaboración de los operadores presentes en el centro en el desarrollo de las actividades de marketing.

7. BIBLIOGRAFIA

- AECC (2006), *Directorio de centros comerciales de España 2006*, Asociación Española de Centros Comerciales, Madrid.
- AECC (2007a), *La imagen de los Centros Comerciales en la sociedad española. 25 años de cambio. Vol. 1*, Asociación Española de Centros Comerciales, Madrid.
- AECC (2007b), *La industria de los Centros Comerciales desde la perspectiva de 25 años de historia. Vol. 2*, Asociación Española de Centros Comerciales, Madrid.
- AECC (2008), *Estadísticas del sector*, Madrid. (http://www.aedec.com/cc_comerciales/estadisticas.asp).
- ALONSO, M. (2008), "España proyecta un centenar de centros comerciales en dos años", *Dossier Empresarial*, 21 Marzo 2008, pp.4-5.
- BIGNÉ, J.E. (Coord.) (2003), *Promoción Comercial*, ESIC, Madrid.
- BIGNÉ, J.E., ANDREU, L., CHUMPITAZ, R. y SWAEN, V. (2006), "Efectos de las variables ambientales y atribución en las emociones en centros comerciales. Una aplicación en la compra de perfumería y cosmética", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 10, nº 17, pp. 45-68.
- BURNS, D.J. y WARREN, H.B. (1995), "Need for uniqueness: shopping mall preference and choice activity", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, nº 12, pp. 4-12.
- CASARES, F.J. y MARTÍN, V.J. (2003) "Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al poliformismo", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, nº 811, pp. 323-347.
- CERDÁ, L.M. (2002), "Tipología y evolución de los centros comerciales", *Distribución y Consumo*, nº 66, pp. 43-59.
- DAWSON, J.A., FRASQUET, M. (2006) "Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa", *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, nº 828, pp. 11-34.
- DE JUAN, M.D. (2004), "Why do people choose the shopping malls? The attraction theory revisited: a spanish case", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 17, nº 1, pp. 71-96.
- DENNIS, C., MURPHY, J., MARSLAND, D., COCKET, T. y PATEL, T. (2002), "Measuring image: shopping centre case studies", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 4, pp. 355-373.
- DE NISCO, A. y NAPOLITANO, M.R. (2006), "Entertainment orientation of Italian shopping centres: antecedents and performance", *Managing Service Quality*, Vol. 16, nº 2, pp. 145-166.
- ELIZAGARATE, V. (2007), "Comercio y ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano", *Mediterráneo Económico*, nº 11, pp. 299-312.
- FERNÁNDEZ, F., REBOLLO, A. y ROZANO, M. (2007), "Factores de competitividad de los centros comerciales", *Distribución y Consumo*, nº 95, pp. 5-14.
- FILL, C. (2005), *Marketing Communications: contexts, strategies and applications*, Prentice Hall-Financial Times, Harlow.
- FRASQUET, M. (2000), *Centros comerciales: gestión y competitividad*, Estudios Comerciales, nº 13, Consejería de Industria y Comercio (Generalitat Valenciana), Valencia.
- FRASQUET, M. (2002), "Hábitos de compra y preferencias del consumidor en torno a los centros comerciales", *Estudios sobre Consumo*, nº 61, pp. 9-24.

- FRASQUET, M. y VALLET, T. (2001), “Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales”, *Boletín Económico del ICE*, nº 2707, pp. 23-34.
- 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, pp. 337-354.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E. (1996), *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, ESIC, Madrid.
- GUY, C.M. (1994), *The retail development process: location, property and planning*, Routledge, Londres.
- HAYNES, J.B. y TALPADE, S. (1996), “Does entertainment draw shoppers?”, *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 3, nº 2, pp. 29-48.
- HOWARD, E. (1995), *Partnerships in Shopping Centres*, OXIRM, Oxford.
- HOWARD, E. (2007), “New shopping centres: is leisure the answer?”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, nº 8, pp. 661-672.
- HUNTER, G.L. (2006), “The role of anticipated emotion, desire, and intention in the relationship between image and shopping center visits”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, nº 10, pp. 709-721.
- IBAÑEZ (Coord): Chasco, P., Davara, A., Ferradal, J., Liria, E., Medina, O. y Lavallén, I. (2003), “Las claves del éxito en la apertura de centros comerciales”, *Investigación y Marketing*, nº 79, pp. 52-65.
- IBRAHIM, M.F. y WEE N.Ch. (2003), “The importance of entertainment in the shopping center experience: evidence from Singapore”, *Journal of Shopping Center Research*, Vol. 10, nº 1, pp. 45-69.
- KIRKUP, M.H. y RAFIQ, M. (1999), “Marketing shopping centres: challenges in the UK context”, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 5, nº 5, pp. 119-133.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBAÑEZ, D. y CRUZ ROCHE, I. (2004), *Marketing*, Pearson-Prentice Hall, Madrid.
- LE HEW, M.L.A. y FAIRHURST, A.E. (2000), “US shopping mall attributes: an exploratory investigation of their relationship to retail productivity”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, nº 6, pp. 261-279.
- LÓPEZ DE CASTRO, E. (2007), “El marketing y la reconfiguración de las estructuras comerciales: los centros comerciales”, *Mediterráneo Económico*, nº 11, pp. 313-338.
- LOWRY, J.R. (1997), “The life cycle of shopping centres”, *Business Horizons*, ene.-feb., pp. 77-86.
- MARTINEZ, M. (2006), “Centros comerciales. Otra vuelta de tuerca”, *Alimarket*, nº 201, pp. 86-101.
- MUNUERA, J.L. y CUESTAS, P.J. (2006), “Factores de atracción de los centros comerciales en España”, *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, nº 828, pp. 99-116.
- NICHOLLS, J.A.F., FUAN, L., KRANENDONK, C.J. y ROSLOW, S. (2002), “The seven year itch? Mall shoppers across time”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19, nº 2, pp. 149-165.
- PARSONS, A.G. (2003), “Assessing the effectiveness of shopping mall promotions: customer analysis”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, nº 2, pp. 74-79.
- PARSONS, A.G. y BALLANTINE, P.B. (2004), “Market dominance, promotions, and shopping mall group performance”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, nº 10, pp. 458-463.
- RODRIGUEZ, M. (2004), “Determinación de la imagen de los centros comerciales”, *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, nº 815, pp. 241-260.
- SANTESMASES, M. (2007), *Marketing. Conceptos y Estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SIT, J., MERRILEES, B. y BIRCH, D. (2003), “Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, nº 3, pp. 80-94.
- SOLDEVILLA GARCÍA, E. (1995), “Metodología de investigación en economía de la empresa”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, nº 1, pp. 13-63.
- WAKEFIELD, K.L. y BAKER, J. (1998), “Excitement at the Mall: determinants and effects on shopping response”, *Journal of Retailing*, Vol. 74 (4), pp. 515-539.
- WARNABY, G., BENNISON, D. y DAVIES B.J. (2005), “Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, nº 12, pp. 893-904.
- WARNABY, G. y MAN YIP, K. (2005), “Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, Nº 1, pp. 43-57.
- ZORRILLA, P. y HARTMANN, P. (1998), “Perspectivas de los centros comerciales fundamentados en un hipermercado”, *Distribución y Consumo*, nº 39, pp. 45-53.