Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales

Una investigación empírica

MARTA FRASQUET DELTORO*
TERESA VALLET BELLMUNT**

Este trabajo quiere resaltar la importancia que adquiere la gestión estratégica de los centros comerciales, en un momento en que la competencia entre ellos se intensifica notablemente. El enfoque de estudio adoptado parte de una reflexión sobre los recursos y capacidades de un centro comercial que se pueden constituir en bases de ventajas competitivas sostenibles. El análisis se enriquece con una investigación empírica dirigida a los gerentes de grandes centros comerciales españoles, a través de la cual se obtiene una visión del patrón actual de gestión de los mismos y se conocen los recursos y capacidades clave para la consecución de ventajas frente a los competidores, según la opinión de los responsables de la gestión.

Palabras clave: centros comerciales, estrategia comercial, marketing, recursos económicos, capacidad de financiación, distribución comercial.

Clasificación JEL: M21, L81.

COLABORACIONES

1. Introducción

La importancia de los centros comerciales en la distribución comercial española es, hoy por hoy, manifiesta. Según datos de la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC), durante el año 2000 la industria de centros comerciales invirtió en España 175.000 millones de pesetas y creó 24.000 puestos de trabajo directos. Asimismo, se produjo un espectacular crecimiento de la actividad desarrollada en los centros comerciales (un 6 por 100 respecto al año anterior), representando ya el 19 por 100 del total de la facturación del comercio minorista.

Los centros comerciales se mueven en los últimos tiempos en un entorno caracterizado por el aumento de la competencia, tanto intertipo como intratipo, y la demanda cambiante y fragmentada del consumidor, situación que ha sido puesta de manifiesto con alarma en el Reino Unido y en Estados Unidos (Howard, 1992; Howard, 1997; Kirkup y Rafiq, 1998; Warnaby y Davies, 1997; LeHew, 1997; LeHew y Fairhurst, 2000). Los centros comerciales ya no gozan de mercados cautivos, puesto que el consumidor puede elegir entre varios centros, cuyas áreas de influencia se interseccionan. En España, la situación no es tan grave como en los países mencionados, no obstante, es conveniente contemplar el precedente de otros mercados más maduros para evitar dificultades mayores.

Así pues, en el entorno turbulento en el que se mueven los centros comerciales, muchos de ellos se enfrentan a dificultades por una falta de orientación estratégica, y por la tendencia a concen-

* Departamento de Dirección de Empresas. Universitat de València.
** Universitat Jaume I (Castellón).

trarse en los aspectos tácticos de la gestión (McGoldrick y Thompson, 1992; Vernor y Rabianski, 1993). Se hace imperativo abandonar el «enfoque inmobiliario» (Howard, 1997) y buscar las bases de ventajas competitivas sostenibles que proporcionen una oferta atractiva y diferenciada de los competidores (Kirkup y Rafiq, 1994). Más recientemente, se señala cómo debido a la patente disminución de la productividad de los centros comerciales estadounidenses, éstos están adoptando estrategias orientadas al cliente, como las de reposicionamiento (LeHew y Fairhurst, 2000) y de fidelidad (LeHew et al., 2001). Del mismo modo, Dennis et al. (2000), señalan que se empiezan a percibir las ventajas de una gestión activa y orientada al mercado, y sugieren implementar estrategias como el posicionamiento del centro comercial como una marca.

Frente a la urgencia de la consecución de ventajas competitivas en el proceso de gestión de centros comerciales, nos encontramos con una seria escasez de literatura que aborde este tema, aspecto que resalta Howard (1997). Según esta autora, existen menos estudios de la «vida» (o gestión), que del «nacimiento» (o promoción) de los centros comerciales, destacándose asimismo por LeHew et al. (2001) la escasez de contribuciones en torno a la estrategia de marketing en los centros comerciales.

En este trabajo perseguimos el objetivo de estudiar la gestión de centros comerciales, en particular nos proponemos analizar los determinantes o antecedentes de la consecución de ventajas competitivas, adoptando el enfoque basado en los recursos, o la Teoría de los Recursos y Capacidades. Con este fin, el trabajo se estructura del siguiente modo: en primer lugar, realizamos una revisión sucinta de la mencionada teoría, para presentar a continuación un esquema de las aportaciones que han relacionado los conceptos de estrategia y distribución comercial y, más especialmente, los trabajos que han analizado los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva. Dichos trabajos son escasos y casi inexistentes si hablamos específicamente del centro comercial. Por ello, tratamos de especificar y esquematizar los recursos y capacidades del centro comercial y, sobre este esquema, presentar las aportaciones más relevantes referentes a ellos. A partir de aquí, planteamos una investigación empírica sobre la influencia de dichos recursos y capacidades en el éxito de un centro comercial. Se trata de una encuesta dirigida a los gerentes de grandes centros comerciales en España, cuyos datos nos permiten conocer los aspectos considerados prioritarios en la gestión de los mismos.

2. Breve revisión de la *Teoría de Recursos y Capacidades*

La explicación del éxito empresarial, o de la obtención de ventajas competitivas, ha sido una preocupación constante de la investigación en estrategia, que en los últimos años se ha acometido desde el enfoque basado en los recursos o la Teoría de Recursos y Capacidades. La importancia de esta línea de investigación reside en que por primera vez el objeto de estudio es la empresa individual, y no la industria. Así pues, este enfoque supone una visión diametralmente distinta al enfoque racional o de contenido (Fernández y Suárez, 1996) prevalente hasta entonces y enraizado en los paradigmas de la Organización Industrial, por cuanto considera que los recursos y capacidades idiosincrásicos de la empresa tienen más importancia que la estructura de la industria en la obtención de un desempeño superior.

Se puede decir que esta teoría surge con el trabajo seminal de Penrose (1959), si bien adquiere consistencia como tal a partir del trabajo de Wernerfelt (1984), al que seguirán numerosas aportaciones teóricas (Barney, 1986; 1991; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Peteraf, 1993), que posteriormente se intentan contrastar empíricamente (Mahoney y Pandian, 1992; Hall, 1992; 1993; Mehra, 1996; Miller y Shamsie, 1996; Maijor y Witteloostuijn, 1996).

Los dos principios básicos del enfoque basado en los recursos son, según Peteraf (1993): a) heterogeneidad de las empresas en su dotación de recursos y capacidades (Barney, 1991); y b) potencialidad de los recursos y capacidades distintivas o superiores en relación a la competencia de constituirse en fuentes de ventajas competitivas. La heterogeneidad de los recursos y capacidades es necesaria para la obtención de ventajas

competitivas sostenibles, pero no suficientes (Peteraf, 1993). El concepto teórico que explica el carácter sostenible de la ventaja competitiva son los *mecanismos de aislamiento* (Rumelt, 1984) que, según Mahoney y Pandian (1992), son barreras a la imitación consistentes en recursos y capacidades, o combinaciones de los mismos, difícilmente imitables o sustituibles. En definitiva, los mecanismos de aislamiento hacen que los recursos y capacidades sean: valiosos, escasos, imperfectamente imitables y difícilmente sustituibles (Barney, 1991), que son requisitos de los mismos que permiten generar ventajas competitivas sostenibles.

Las líneas divisorias entre los recursos, las habilidades y las capacidades son confusas, tal y como indican Fernández y Suárez (1996), y se pone de manifiesto al revisar la literatura. Los recursos son definidos por Wernerfelt (1984) como aquellos activos, tangibles e intangibles, ligados de forma semipermanente a la empresa. Entre los recursos intangibles se encuentran las habilidades, que se distinguen por estar ligadas a las personas. Ha sido destacado por Hall (1992, 1993), el mayor potencial de los recursos intangibles para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Por su parte, el concepto de capacidad es más complejo, ya que se refiere a lo que hace la empresa, a la forma en que la empresa despliega y combina sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993).

3. Aportaciones al estudio de la estrategia en la distribución comercial

La adopción de una actitud estratégica y de los procedimientos y técnicas para la gestión estratégica del negocio se realiza en las empresas de distribución comercial con un retraso manifiesto en comparación con las empresas fabricantes (Rosenbloom, 1980; Omura, 1986; McGee, 1987; Johnson, 1987). Se critica específicamente por parte de Rosenbloom (1980) y Gilligan y Sutton (1987) la prevalencia de un estilo de dirección de tipo reactivo más que estratégico, tendente a la solución de los problemas en el corto plazo.

Se presenta como justificación a esta situación, las particularidades estructurales (McGee, 1987; Múgica, 1994), y el carácter dinámico y turbulento del sector de la distribución comercial (Savitt, 1987; Walters y Knee, 1989; Warnaby y Woodruffe, 1995). Sin embargo, estos factores, más que un pretexto, deberían ser un acicate para la implantación del enfoque estratégico, tal y como opinan autores como Knee y Walters (1985), Segal-Horn (1987), Johnson (1987) y Lees y Worthington (1989), ya que éste es capaz de aportar flexibilidad y capacidad de reacción.

Otro obstáculo para la adopción del enfoque estratégico mencionado en la literatura es el hecho de que los conceptos y herramientas se han generado en el ámbito de las industrias productoras y precisan ser adaptados al sector de la distribución (Rosenbloom, 1980; McGee, 1987; Ellis y Kelley, 1992; Warnaby y Woodruffe, 1995). Por lo tanto, se requieren estudios que realicen esta labor. Entre los temas que reclaman mayor atención destaca, según Ellis y Kelley (1992), el análisis de la ventaja competitiva, aspecto en el que inciden Conant et al. (1993) al afirmar que el estudio de la ventaja competitiva en el sector de la distribución comercial ofrece muchas oportunidades por explotar a los investigadores.

Hemos revisado la literatura sobre estrategia en la distribución comercial, constatando su escasez y baja consolidación en gran parte de las líneas de investigación. Los trabajos de Knee y Walters (1985) y Johnson (1987), son pioneros y fundamentales en este campo, al recoger diversas contribuciones que relacionan los conceptos de estrategia y distribución. A partir de éstos, se despierta cierto interés por el tema, dando como resultado un conjunto de trabajos, cuyos objetivos y contenidos hemos analizado (Cuadro 1).

Son numerosos los trabajos que se ocupan del análisis del entorno y la estructura competitiva, y los que tratan de la posición en el mercado, investigando bastantes de ellos la existencia en el mercado de las estrategias genéricas de Porter (1980). Así pues, la aproximación más habitual al estudio de la estrategia en el ámbito de la distribución comercial se nutre de los conceptos de la Organización Industrial, tal y como indican Carroll et al. (1992) y Warnaby y Woodruffe (1995). Esta pre-

CUADRO 1
CONTRIBUCIONES DESDE LA DISTRIBUCION COMERCIAL A TEMAS ESTRATEGICOS

Temas	Autores	Características del estudio
Modelo 5 fuerzas de Porter	Walters (1988)	Adaptación del modelo
	Davies y Brooks (1989)	Identificación cinco fuerzas
	Warnaby y Woodruffe (1995)	Adaptación del modelo
Entorno competitivo / estrategia	Davies et al (1984)	Estructura del sector distribución alimentaria
	Porac et al. (1987)	Percepción detallista del entorno competitivo*
	Berry y Barnes (1987)	Estrategias para adaptarse al entorno
	Gripsrud y Gronhaug (1985)	Influencia percepción entorno en estrategia*
	Savitt (1987)	Estrategias en función del entorno
Enfoque estratégico	Rosenbloom (1980)	Perspectivas del enfoque estratégico en distribución
	Hordern (1987)	Formulación plan estratégico
	Johnson (1987)	Importancia del enfoque estratégico
Matriz producto-mercado de Ansoff	Kristenson (1983)	Matriz producto-mercado, actividades y recursos
	Knee y Walters (1985)	Opciones estratégicas
	Omura (1986)	Diversas técnicas de cartera
	Walters (1988)	Ventaja competitiva, diferenciación, valor añadido
Estrategias genéricas de Porter	Helms et al (1992)	Identificación estrategias genéricas*
	Warnaby y Woodruffe (1995)	Diferenciación eficiente
	Cronshaw et al. (1994)	Posicionamiento a la mitad
	Groeppel (1993)	Identificación estrategias genéricas*
Cadena de valor	McGee (1987)	Cadena de valor para diferenciarse
	Walters (1988)	Valor creado por sinergia de estrategias funcionales
	Dolen (1986)	Valor creado por las tecnologías de la información
Posición competitiva	Wortzel (1987)	Dimensiones posición
	Bamfield (1987)	Reposicionamiento*
	Davies (1987)	Posición según imagen percibida del consumidor*
	Davies y Brooks (1989)	Relación imagen con resultados financieros*
	Oppewal y Timmermans (1997)	Posición autopercibida del detallista*
	Lewis y Hawksley (1990)	Diferenciación y segmentación*
	Muñoz (1993)	Posición según percepciones del consumidor*
	Hernández et al. (1995)	Posición según percepciones del consumidor*
	Vázquez(1989; 1992)	Posición según percepciones del consumidor*
Grupos estratégicos	Hawes y Crittenden (1984)	Grupos según variables estrategia de marketing*
	Harrigan (1985)	Grupos según variables diversas*
	Lewis y Thomas (1990)	Identificación grupos según variables estratégicas*
	Carroll et al. (1992)	Utilidad análisis de grupos*
	Hodgkinson et al. (1996)	Métodos de agrupación*
	García y Rodríguez (1996)	Grupos según variables estructurales y *retailing mix**
	Ruiz e Iglesias (1997)	Comparación métodos de agrupación*
	Flavián (1995)	Grupos grandes empresas distribución alimentaria*
	Muñiz (1995)	Grupos grandes empresas distribución alimentaria*
Origen y resultados ventaja competitiva	Ellis y Kelley (1992)	Contrastación modelo fuentes-posición-resultado*
	Walters y Knee (1989)	Capacidades distintivas, posición y ventaja competitiva.
	Lees y Worthington (1989)	Obtención rendimiento superior sostenible
	Lewis y Thomas (1990)	Relación estrategia resultados
	Conant et al. (1993)	Relación habilidades-resultados*

** Significa que el trabajo desarrolla una investigación empírica.*
Fuente: Elaboración propia.

ferencia, según Warnaby y Woodruffe (1995), se puede explicar por la creencia de que la estructura del sector de distribución comercial es diferente, y por la importancia que dichos paradigmas conceden a los componentes estructurales.

Por otra parte, son relativamente escasos los intentos de estudiar los aspectos internos de las empresas de distribución comercial. Encontramos varios autores que señalan esta laguna de investigación y la conveniencia de adoptar un enfoque interno en el estudio de la ventaja competitiva en distribución comercial. Por ejemplo, Lewis y Thomas (1990) y Carroll et al. (1992), opinan que se ha prestado mayor atención a la estructura y la identificación de tipologías estratégicas de detallistas que a la influencia que el seguimiento de una determinada estrategia tiene en los resultados. Por su parte, Lees y Worthington (1989) denuncian que no se profundiza en el origen o determinantes de la ventaja competitiva, sino que se incide en el enfoque externo de la posición competitiva. Del mismo modo, Ellis y Kelley (1992) y Conant et al. (1993), destacan la necesidad de realizar investigaciones que relacionen las

habilidades del detallista con la estrategia en el mercado y los resultados.

Entre las investigaciones centradas en los aspectos empresariales internos, se encuentran las que analizan la cadena de valor de Porter (1985), aunque este modelo tiene sus raíces en la Organización Industrial. Son destacables, aunque escasas en número, un conjunto de contribuciones que ponen de manifiesto la importancia de los recursos y capacidades en la consecución de ventajas competitivas. En este sentido, Walters y Knee (1989) mencionan la idoneidad de basar la construcción de la ventaja competitiva en una competencia distintiva o una capacidad clave del éxito en el sector, identificada a partir del análisis del mercado.

Existen algunos trabajos empíricos que analizan la contribución de los recursos y capacidades a la consecución de ventajas competitivas sostenibles en las empresas detallistas. Así, el estudio de Conant et al. (1993) demuestra empíricamente cómo una superioridad en habilidades de marketing se relaciona positivamente con una posición competitiva más definida y con un resultado superior. Los trabajos de Lewis y Thomas (1990), Carroll et al. (1992) y Carroll et al. (1994), que utilizan los tres una metodología semejante, comprueban la relación entre estrategia, definida según recursos básicos, y resultados. De forma similar, Ellis y Kelley (1992) concluyen que diferentes dotaciones de recursos y capacidades se asocian con la consecución de posiciones competitivas superiores de coste y diferenciación y resultados superiores entre comercios independientes y asociados. Por su parte, el trabajo de Oppewal y Timmermans (1997) concluye que las diferencias estructurales entre detallistas no explican las diferencias en su posición competitiva percibida, por lo que éstas, hipotetizan los autores, se deberían a características idiosincrásicas del detallista.

4. Los recursos y capacidades del centro comercial

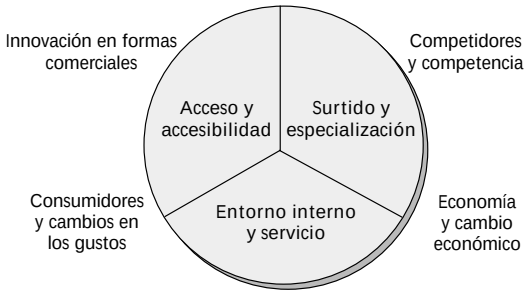
En el ámbito de los centros comerciales, no encontramos estudios teóricos ni empíricos que explícitamente analicen el papel de los recursos y capacidades en la consecución de ventajas competitivas. Sin embargo, encontramos justificación para su investigación en la aportación de Howard (1997), quien al señalar la conveniencia de un nuevo enfoque de análisis de los centros comerciales que enfatice la gestión de los mismos, subraya la importancia de la aplicación de capacidades superiores o únicas a los activos bajo control de la dirección y afirma que sin esas habilidades, el centro comercial no será capaz de mantener los activos que posee.

Sin embargo, existe un número considerable de contribuciones, en su mayoría teóricas, que se refieren a aspectos instrumentales de la promoción y gestión de un centro comercial. Entre dichos aspectos, han sido destacados: la consolidación y gestión de la mezcla comercial (Kirkup y Rafiq, 1994; Brown, 1992a; 1992b; Savitt, 1985), la relación de la gerencia con los detallistas (Peters, 1990; Prendergarst et al., 1996; Howard, 1997), y la aplicación del concepto y principios de marketing (LeHew, 1997; Kirkup y Rafiq, 1998).

En el caso del centro comercial se dan dos particularidades respecto a la gestión de los recursos y capacidades. *Primero,* gran parte de los recursos del centro comercial son altamente visibles y, por tanto, expuestos a un riesgo considerable de imitación. *Segundo,* tal y como indican Kirkup y Rafiq (1998), se distinguen dos etapas en la construcción de la ventaja competitiva de un centro comercial, antes y después de la apertura. Por tanto, como indican Finn y Louviere (1996), se toman decisiones cuyos efectos se prolongan en el largo plazo, como la ubicación, el diseño y la selección de los establecimientos locomotora; mientras que otras decisiones son alterables en el corto plazo: la gestión de la mezcla comercial, los horarios de apertura, los servicios, correspondiendo las primeras al proceso de promoción y las segundas al de gestión. En esta línea, Howard (1997) señala que los aspectos que pueden ser gestionados después de la apertura de un centro comercial son, como muestra el Gráfico 1, el acceso y la accesibilidad, el surtido y la especialización, y el entorno interno y servicio. Dicha gestión estará condicionada por la evolución de factores del entorno, como los consumi-

GRAFICO 1

ELEMENTOS CONTROLABLES DEL CENTRO COMERCIALY SU ENTORNO



Fuente: Howard (1997).

CUADRO 2

RECURSOS Y CAPACIDADES DEL CENTRO COMERCIAL

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES
ACCESO Y ACCESIBILIDAD	*SERVICIOS*
• Ubicación estratégica. • Facilidad de acceso. • Aparcamiento suficiente.	• Aparcamiento gratuito. • Atención al cliente. • Amplitud del horario de apertura.
SURTIDO Y ESPECIALIZACION	*PERSONAL*
• Variedad de establecimientos. • Variedad de estilos. • Establecimientos de calidad. • Establecimientos reconocidos. • Presencia de cadenas y franquicias. • Presencia de un hipermercado. • Presencia de un gran almacén. • Presencia de comerciantes independientes. • Buenos precios. • Oferta atractiva de ocio y restauración.	• Presencia de un líder carismático. • Profesionalidad del equipo de gestión. • Personal especializado en marketing.
	FINANCIEROS
	• Disponibilidad de recursos financieros.
ENTORNO INTERNO	CAPACIDADES
• Atractivo de las instalaciones y del entorno. • Ofertas y promociones atractivas. • Eventos y exhibiciones de interés.	*MARKETING*
	• Interés por satisfacer y fidelizar al cliente. • Realización de campañas publicitarias. • Realización de estudios de mercado. • Relaciones públicas. • Vigilancia de la competencia. • Realización de otras actividades de marketing.
TECNOLOGICOS	*MEZCLA COMERCIAL*
• Disponibilidad de tecnologías para la gestión.	• Coordinación de intereses entre gestión y comerciantes. • Gestión de locales desalojados. • Gestión económico-financiera.

Fuente: Elaboración propia.

dores y el cambio en sus hábitos, las condiciones económicas, la evolución de la competencia y la innovación en los formatos comerciales.

Con el fin de sistematizar la discusión en torno a los recursos y capacidades del centro comercial, hemos diseñado un esquema que recoge una pluralidad de aspectos aún cuando no sea exhaustivo (Cuadro 2), que cumple una doble función: por una parte sirve de marco integrador de la literatura relevante y, por otra parte, recoge la lista de variables que se evaluarán a través de la investigación empírica dirigida a gerentes de centros comerciales.

COLABORACIONES

A la luz de las aportaciones de Kirkup y Rafiq (1998), Finn y Louviere (1996) y Howard (1997), vemos que los recursos tangibles del centro comercial son, principalmente, fruto de decisiones tomadas durante el proceso de promoción, altamente visibles y con un elevado grado de inmovilidad, no pudiéndose imitar fácilmente por los competidores existentes, pero sí por los potenciales. Los recursos intangibles, por su parte, son más difíciles de imitar, están ligados a las personas o se han conseguido a lo largo del tiempo, como el saber hacer. Finalmente, las capacidades, muy relacionadas con el proceso de gestión, y que permiten explotar dichos recursos, son menos visibles, más idiosincrásicas y, por tanto, más difíciles de imitar.

4.1. Recursos tangibles

Relacionados con la accesibilidad

Una de las máximas más populares en distribución comercial establece que los tres secretos del éxito de un establecimiento son ubicación, ubicación y ubicación (Jones y Simmons, 1987). Si bien admitiendo el carácter de aforismo de esta afirmación, Dawson (1983) reconoce la especial importancia de la localización para un centro comercial.

En relación con este aspecto, Howard (1992) opina que la ubicación y el tamaño del área de influencia son insuficientes para el éxito de un centro comercial si no se da una auténtica facilidad de acceso, la cual depende de la amplitud y el estado de las vías de circulación, y de los niveles de tráfico, pero también de factores que competen directamente al centro comercial. En efecto, la gestión de un centro comercial puede mejorar su accesibilidad y disminuir la distancia percibida mediante acciones como una buena señalización, la provisión de planos de acceso, la correcta gestión del aparcamiento y la contribución a la mejora de los servicios públicos de transporte (Kirkup y Rafiq, 1998).

Los grandes centros comerciales tienden a emplazarse en vías de acceso a las ciudades o en rondas de circunvalación. Este tipo de localizaciones busca, sobre todo, una mayor accesibilidad (McGoldrick y Thompson, 1992); no obstante, también ejercen su influencia los costes inferiores del suelo y las restricciones urbanísticas.

Relacionados con el surtido y la especialización

El surtido que ofrece un centro comercial queda básicamente determinado durante el proceso de promoción, a través de la planificación de la mezcla comercial. Según Dawson (1983), la mezcla comercial se puede definir como la relación entre los ocupantes del centro medida por: (a) la proporción de superficie y/o el número de locales ocupados por cada tipo de detallista y (b) la ubicación en el centro de los diferentes tipos de detallistas.

Una de las principales tareas en las fases iniciales de promoción de un centro comercial es conseguir el compromiso de la participación en el proyecto de establecimientos locomotora atractivos, ya que actúan de reclamo para otros detallistas (Anderson, 1985). En efecto, las locomotoras son responsables de generar la mayor parte del flujo de público, y generan «externalidades de demanda» (Eppli y Benjamin, 1994), que benefician al resto de establecimientos.

La evolución del sector esta llevando a una mayor diversidad en los establecimientos locomotora. Se constata la pérdida de importancia de las locomotoras tradicionales, como los hipermercados en España, al tiempo que surgen otros tipos como tiendas de fábrica, grandes superficies especializadas y, sobre todo, se apuesta por la oferta de ocio como locomotora (Alonso y Juste, 1992; Kirkup y Rafiq, 1998; Finn, 2000).

La variedad en el surtido es señalada como uno de los factores fundamentales en la atracción de un centro comercial (Weisbrod et al., 1984; Oppewal et al, 1997). Como tendencia general, Eppli y Benjamin (1994) afirman que, en la medida en que la mezcla comercial permita desplazamientos multipropósito, el consumidor estará dispuesto a recorrer mayores distancias.

Pero, a medida que se intensifica la competencia entre centros comerciales, la variedad del surtido no debería ser la única premisa en la planificación de la mezcla comercial, (Dawson, 1983; Prendergarst et al., 1996; McGoldrick y Thompson, 1992; Kirkup y Rafiq, 1994), sino que se deben buscar nuevas bases de diferenciación, como las siguientes:

• Reducir la participación de cadenas sucursalistas y franquiciadas en favor de comerciantes independientes y de carácter local (Doucet et al., 1988; Guy, 1994), tratando en dicho proceso de lograr un equilibrio entre la seguridad financiera y de atracción de las primeras y el potencial de diferenciación de los segundos (Dawson, 1983; Savitt, 1985).

• Intensificar la participación del ocio en la mezcla comercial (Doucet et al., 1988). Esta opción redunda en la dimensión hedónica de la compra, la cual se configura como un aspecto crecientemente valorado por el consumidor (Howard, 1990; Finn, 2000), al tiempo que la componente de ocio se relaciona con un gasto mayor de recursos por parte del consumidor y una mayor satisfacción (Stoel et al., 2001).

Relacionados con el entorno físico

Puesto que el centro comercial es un entorno artificial y, en la mayoría de las ocasiones, cerrado, los aspectos relativos al diseño y el ambiente del centro comercial juegan un papel importante en su atracción y diferenciación, como comprueban Oppewal y Timmermans (1999). Dichos aspectos han sido tratados en profundidad por especialistas en arquitectura y diseño como Scott (1989), Beddington (1991) o Maitland (1990). Son recursos importantes, no sólo porque contribuyen a la funcionalidad o atractivo del centro, sino también porque son un indicador para el consumidor de la calidad y servicios que disfrutará (Kirkup y Rafiq, 1998).

Las decisiones respecto a la arquitectura y el diseño son costosas de manera intrínseca, así como por el coste de su reversibilidad. Por tanto, se persigue que el diseño se ajuste a los gustos del consumidor durante un período prolongado, al tiempo que sea innovador y permita diferenciarse (Kirkup y Rafiq, 1998), aunque McGoldrick y Thompson (1992) cuestionan la sostenibilidad de dicha diferenciación por la facilidad de su imitación. Una tendencia en auge, y todo apunta que duradera, en este tipo de decisiones es el respeto al medio ambiente, a través de acciones como: incorporación de zonas verdes, materiales de construcción ecológicos, energías renovables, aprovechamiento de la luz natural, gestión de residuos, etcétera.

4.2. Recursos intangibles

Partiendo del hecho de que el papel de la gerencia ha evolucionado desde la función básica de gestionar el cobro de los alquileres, a un enfoque de colaboración con los detallistas (Prendergast et al., 1996) que se corresponde con una actitud estratégica (Howard, 1997), se produce una evolución en las habilidades que se consideran necesarias en la gestión. *Así, en la primera situación* se da prioridad al objetivo de mantener la integridad física del complejo (Martin, 1982), relacionado con el cual se encuentran las funciones de reparación, mantenimiento, limpieza y seguridad, cuya finalidad última es aportar al consumidor un entorno físico y ambiente confortables. *En la segunda situación,* sin embargo, se destaca la necesidad de que el equipo de gestión y los detallistas desarrollen habilidades de marketing (Kirkup y Rafiq, 1998). En este sentido, Vernor y Rabianski (1993) destacan que los gerentes del centro comercial deberían formar al personal de los establecimientos integrantes para que éstos sean capaces de conocer y satisfacer al consumidor y proporcionar un mejor servicio.

Para terminar la exposición de los recursos intangibles del centro comercial, señalaremos que la disponibilidad de recursos financieros con que cuenta la gestión, determinará la cantidad y cualidades de las actividades realizadas o los servicios ofrecidos. Nos referimos tanto a las actividades operativas o de mantenimiento del centro como a actividades en un escalafón superior, que una vez cubiertas las anteriores, permiten ofrecer un valor superior al consumidor. La financiación de estas actividades se realiza a través de los alquileres pagados por los detallistas y a través de su contribución a los gastos comunes. Ambas cantidades se determinan en función de distintas variables de los ocupantes, ponderando especialmente el nivel de ventas (Prendergast et al., 1996).

4.3. Capacidades del centro comercial

Relacionadas con la gestión de la mezcla comercial

La gestión de los locales desalojados es un aspecto sumamente importante que, según Kirkup y Rafiq (1994), tiene que hacer compatibles dos objetivos: primero, ocuparlos con la mayor prontitud posible para evitar zonas muertas y una mala imagen, y segundo, mantener la mezcla comercial dentro del plan establecido, o bien introducir las modificaciones deseadas (1). LeHew et al. (2001) destacan la importancia de controlar la mezcla comercial, ya que las características de la misma se demuestran determinantes de la fidelidad del consumidor.

Una particularidad del centro comercial es que su éxito depende en gran medida del de los detallistas (Kirkup y Rafiq, 1998). Así, Vernor y Rabianski (1993) definen el centro comercial como una empresa conjunta entre detallistas y promotores. En este sentido, Howard (1997) y Prendergast et al. (1996) consideran de vital importancia para el éxito del centro comercial la colaboración entre gestión o propietario y detallistas, ya que sólo así se pueden explotar las sinergias que son la razón de ser de un centro comercial.

A pesar de la aceptación cada vez mayor del enfoque de colaboración, autores como Howard (1997), Kirkup y Rafiq (1998) y Prendergast et al. (1996) comprueban que la realidad demuestra una escasa implantación real del mismo, y que los conflictos entre detallistas y gerentes son muy frecuentes.

Relacionadas con el marketing

A medida que se intensifica la competencia en el sector, se reconoce la necesidad del marketing y la orientación al mercado, como forma de desarrollar ventajas competitivas (Howard, 1997; McGoldrick y Thompson, 1992). En este sentido, Kirkup y Rafiq (1998) comprueban empíricamente un pobre desarrollo del concepto y estrategias de marketing, por el énfasis que tradicionalmente se ha concedido a las actividades de gestión operativas y a las tácticas de marketing. Se destaca como muy negativo para el éxito del centro comercial: la fragmentación y descoordinación en

(1) Una función necesaria para la gestión de la mezcla comercial es el estudio de los flujos peatonales, aspecto que ha sido estudiado con profundidad por BROWN (1991; 1992b) y SIM y WAY (1989).

el desarrollo de actividades de marketing, la carencia de habilidades de marketing en el equipo de gestión, la dedicación de personal a tiempo parcial, la determinación del presupuesto de marketing en función de los recursos disponibles sin considerar la situación del mercado, y la percepción del marketing como actividades promocionales puntuales.

Turchiano (1990) denuncia la miopía de marketing de los gerentes de centros comerciales, por no realizar un seguimiento de las percepciones de los consumidores respecto a sus puntos fuertes y débiles. En esta línea, LeHew (1997) considera que la orientación al mercado puede constituirse en la base de ventajas competitivas del centro comercial. La investigación de LeHew (1997) quiere probar la hipótesis de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados del centro comercial (2). Utilizando como estimador de la orientación al mercado el conocimiento de los gerentes de centros comerciales sobre el perfil demográfico de sus clientes, concluye que existe un grave desconocimiento de éste, información que se considera básica para la formulación de la estrategia del centro comercial.

Howard (1997) señala que todos los centros comerciales necesitan identificar a sus clientes, diseñar y gestionar un producto y servicio para los mismos y mantener la satisfacción del consumidor. Para mantener dicha satisfacción, según Vernor y Rabianski (1993), el centro comercial deberá responder a los cambios demográficos, sociales, de estilos de vida y de hábitos de compra, adaptando o renovando el espacio comercial y observando las acciones de la competencia.

Las actividades de comunicación no sólo juegan un importante papel con ocasión de la apertura del centro, sino que también son instrumentales durante toda la vida del centro comercial (Kirkup y Rafiq, 1998); es decir, las actividades de comunicación estimulan y mantienen el necesario cambio en los hábitos de compra del consumidor. Entre las actividades de comunicación tienen un papel importante las promociones y las actividades de animación (Gómez, 1994) que, según Lloret (1993), proporcionan el atractivo añadido a las compras que el consumidor busca en un centro comercial.

Según Kirkup y Rafiq (1998), los objetivos de la comunicación en el centro comercial son: aumentar el número de visitas, aumentar el gasto realizado, y comunicar una determinada posición competitiva. Al respecto, Howard (1997) señala que con la evolución del centro comercial, el objetivo de establecer notoriedad pierde importancia frente al de estimular la repetición de visitas.

5. Metodología de la investigación empírica

Tras la revisión teórica realizada, nos planteamos una investigación empírica que nos permita aproximarnos a la gestión de centros comerciales en el ámbito español. En este trabajo presentamos un parte de dicha investigación, la que trata de conocer cuáles son los recursos y capacidades considerados más relevantes por los gerentes de centros comerciales. Este conocimiento nos permitirá reflexionar sobre la realidad del funcionamiento de los centros comerciales a principios del siglo XXI en nuestro país, así como sobre los recursos y capacidades que pueden ser fuente de ventajas competitivas.

Con el fin de poder extraer conclusiones generalizables al sector, nuestra investigación se dirige a la totalidad de la población, definida como los centros comerciales de carácter generalista de dimensión superior a 25.000 m^2 existentes en España. Los centros generalistas se corresponderían con los centros regionales y grandes según la clasificación de la AECC. El carácter generalista de un centro comercial viene reflejado porque en el mismo se pueden satisfacer una pluralidad de necesidades del consumidor, es decir, no están especializados.

Los centros comerciales que componen nuestra población objeto de estudio ascienden a 53, los cuales se distribuyen por toda la geografía española, si bien existe una concentración de los mismos en torno a tres comunidades autónomas: Andalucía, Cataluña y Madrid, que concentran aproximadamente el 60 por 100 de la oferta.

(2) Aunque su hipótesis no se cumple, el autor afirma que resultaría arriesgado afirmar que dicha relación es inexistente. Más bien se puede atribuir a errores en la medición de los conceptos o deficiencias en la muestra o en el proceso de recogida de información.

CUADRO 3 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS RELACIONADOS CON LA ACCESIBILIDAD						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Ubicación estratégica	0	3,0	3,0	15,2	78,8	4,70
Facilidad de acceso	0	0	0	42,4	57,6	4,58
Aparcamiento suficiente	0	3,0	6,1	33,3	57,6	4,45

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo información de los gerentes de los centros comerciales a través de un cuestionario que se remitió vía postal a los mismos, como forma eficiente de alcanzar a la totalidad de la población objeto de estudio. La tasa de respuesta, tras un seguimiento telefónico de los centros que después de dos semanas del envío del cuestionario no lo habían remitido, fue del 66 por 100, es decir, 35 centros comerciales de 53 respondieron al cuestionario.

Debido a la utilización del medio postal para la realización del trabajo de campo, y en aras de una mayor tasa de respuesta, se incidió en el diseño del cuestionario en su brevedad y claridad. Por este motivo, el cuestionario era de tipo estructurado, siendo la mayoría de las preguntas cerradas, disponiéndose al final del cuestionario de un espacio en blanco en el cual se animaba al gerente a expresar algún comentario en relación a los temas tratados en el cuestionario o a aclarar alguna respuesta.

La información objeto de análisis en este trabajo, la importancia de diferentes recursos y capacidades en el desempeño de un centro comercial se solicitó, principalmente a efectos de romper la rutina en la contestación del cuestionario, en varios bloques según se tratase de recursos tangibles, intangibles o capacidades. Se pedía al gerente cuantificar su importancia en el éxito del centro comercial, en una escala de 1 a 5.

6. Análisis de los resultados obtenidos

En este punto analizamos los datos cuantitativos obtenidos del cuestionario en relación a la importancia adjudicada por los gerentes de centros comerciales a un conjunto determinado de recursos y capacidades. Estos datos nos permitirán entender el patrón de gestión de los centros comerciales en España, al poner de manifiesto las prioridades para el gerente y los aspectos considerados menos relevantes.

En primer lugar, observamos en el Cuadro 3, la importancia de aquéllos recursos relacionados con la accesibilidad. Podemos decir que los tres aspectos analizados son considerados prioritarios en el desempeño de un centro comercial, ya que obtienen puntuaciones medias cercanas o superiores a 4,5. Es destacable que la ubicación es considerada de vital importancia, ya que un 78,8 por 100 de los gerentes la juzgan muy importante. Este dato vendría a corroborar que una ubicación estratégica es el cimiento sobre el que se construye un centro comercial de éxito.

El conjunto de recursos relacionados con el surtido y la especialización se recogen en el Cuadro 4. Destacan por sus elevadas puntuaciones de importancia, los aspectos relativos a la notoriedad de los establecimientos y a la variedad de los mismos, así como la oferta de ocio y restauración. De los datos se desprende que el hecho de contar con

CUADRO 4 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS RELACIONADOS CON EL SURTIDO Y ESPECIALIZACIÓN						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Variedad de establecimientos	0	0	12,1	36,4	51,5	4,39
Variedad de estilos	0	3,0	39,4	33,3	24,2	3,79
Establecimientos de calidad	0	3,0	18,2	48,5	30,3	4,06
Establecimientos reconocidos	0	3,0	3,0	39,4	54,5	4,45
Presencia de cadenas y franquicias	3,0	0	6,1	51,5	39,4	4,28
Presencia de un hipermercado	0	3,0	24,2	36,4	36,4	4,06
Presencia de un gran almacén	3,0	15,2	48,5	18,2	15,2	3,27
Pres. de comerciantes independientes	9,1	18,2	48,5	21,2	3,0	2,91
Buenos precios	0	15,2	27,3	51,5	6,1	3,48
Oferta atractiva de ocio y restauración	0	0	12,1	39,4	48,5	4,36

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS RELACIONADOS CON EL ENTORNO INTERNO						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Atractivo instalaciones y entorno.....	0	0	9,1	48,5	42,4	4,33
Ofertas y promociones atractivas.....	0	3,0	33,3	48,5	15,2	3,76
Eventos y exhibiciones de interés.....	0	3,0	51,5	33,3	12,1	3,55

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 6 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Aparcamiento gratuito.....	3,0	0	12,1	42,4	42,4	4,21
Atención al cliente	0	3,0	9,1	21,2	66,7	4,52
Amplitud del horario de apertura.....	6,1	0	12,1	42,4	39,4	4,09

Fuente: Elaboración propia.

establecimientos reconocidos como cadenas y franquicias, es bastante más importante que incluir establecimientos independientes. También se considera menos prioritario el nivel de precios de los establecimientos, o incluso su calidad.

En cuanto a los recursos relacionados con el entorno interno del centro comercial, recogidos en el Cuadro 5, se constata la mencionada importancia del atractivo de las instalaciones del centro comercial como factor diferenciador, ya que más del 90 por 100 de los gerentes consideran este recurso bastante o muy importante. Por otra parte, llama la atención la reducida importancia, siempre en términos comparativos, otorgada a los eventos y exhibiciones, así como a las ofertas y promociones.

En relación a la valoración de los servicios, se puede observar en el Cuadro 6 la elevada importancia otorgada a los mismos, en especial la atención al cliente. Por otra parte, la amplitud del horario de apertura no ha resultado tan prioritaria como se habría podido esperar.

De entre el conjunto de recursos y capacidades analizados, el que recibe una puntuación media más elevada es la profesionalidad de la gestión (Cuadro 7). Creemos que éste es un hecho importante, ya que se reconoce la importancia de la función «gestión» en el éxito de un centro comercial, al tiempo que la profesionalidad del equipo de gestión es un recurso valioso por ser difícil de imitar, y estar generado a lo largo del tiempo. Sin embargo, es llamativo cómo no se considera relevante la presencia de un líder carismático en dicho equipo de gestión.

La disponibilidad de recursos financieros es juzgada muy importante sólo por el 34,4 por 100 de los encuestados (Cuadro 8), porcentaje bastante inferior al que obtienen otros recursos, teniendo en cuenta que de la disponibilidad de recursos depende la realización de múltiples actividades.

La asistencia de tecnologías para la gestión es un aspecto poco valorado por los responsa-

CUADRO 7 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Presencia de un líder carismático.....	9,4	15,6	28,1	34,4	12,5	3,25
Profesionalidad del equipo de gestión	0	0	0	21,2	78,8	4,79
Personal especializado en marketing..	0	0	18,2	33,3	48,5	4,30

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 8 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Disponibilidad de recursos financieros	0	3,1	15,6	46,9	34,4	4,13

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 9 IMPORTANCIA DECLARADA DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Disponibilidad de tecnologías para la gestión	3,0	6,1	42,4	42,4	6,1	3,42

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 10 IMPORTANCIA DECLARADA DE LAS CAPACIDADES DE MARKETING						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Interés por satisfacer y fidelizar al cliente	0	3,0	3,0	9,1	84,8	4,76
Realización de campañas publicitarias	0	0	6,1	48,5	48,5	4,39
Realización de estudios de mercado	3,0	0	6,1	63,6	27,3	4,12
Relaciones públicas	0	0	36,4	42,4	21,2	3,85
Vigilancia de la competencia	3,0	9,1	42,4	27,3	18,2	3,48
Realización de otras actividades de marketing	0	0	21,9	56,3	21,9	4,00

Fuente: Elaboración propia.

bles de los centros comerciales; tal y como muestra el Cuadro 9, el mayor número de respuestas se distribuye en las posiciones medias de importancia.

De la interpretación de los datos del Cuadro 10, se desprendería que los centros comerciales están muy orientados al cliente, ya que el interés por satisfacer y fidelizar al cliente es una prioridad fundamental. La realización de actividades de marketing, como campañas de publicidad o estudios de mercado son también aspectos clave en la gestión de los centros comerciales analizados. Por otra parte, la vigilancia del comportamiento de los competidores no es una prioridad para los gerentes.

Se puede corroborar empíricamente que el enfoque de colaboración, como indicaban Howard (1997) y Kirkup y Rafiq (1998), es clave para el buen funcionamiento del centro comercial; vemos en el Cuadro 11 cómo casi el 90 por 100 de los encuestados consideran la coordinación de intereses bastante o muy importante. La gestión de los locales desalojados es relativamente importante, más que la gestión económico-financiera.

7. Conclusiones

Con este trabajo hemos querido poner de manifiesto la relevancia que adquiere la gestión estratégica de los centros comerciales en el actual entorno competitivo, que podríamos caracterizar como turbulento, por el incremento del número de competidores y la variedad de nuevos tipos de centros comerciales que están surgiendo.

Con este objetivo en mente, empleamos la Teoría de los Recursos y Capacidades como paradigma teórico que nos permitiría sistematizar de una forma más clara y consistente las diferentes aportaciones teóricas o descriptivas realizadas desde diversos ámbitos en relación a lo que podríamos llamar «los aspectos clave del éxito de un centro comercial».

Realizada dicha sistematización, contrastamos a través de una investigación empírica dirigida a los gerentes de grandes centros comerciales españoles, la importancia de un conjunto de recursos y capacidades. Dicho conjunto se obtiene a través de la reflexión personal sobre el conjunto de aportaciones teóricas mencionadas, y pretende

CUADRO 11 IMPORTANCIA DECLARADA DE LAS CAPACIDADES RELACIONADAS CON LA MEZCLA COMERCIAL						
	1=nada importante	2	3	4	5=muy importante	Puntuación media
Coordinación de intereses entre gestión y comerciantes	3,1	3,1	6,3	37,5	50,0	4,28
Gestión de locales desalojados	3,0	3,0	21,2	36,4	36,4	4,00
Gestión económico-financiera	0	6,3	25,0	46,9	21,9	3,84

Fuente: Elaboración propia.

recoger una pluralidad de aspectos, si bien no llegue a ser exhaustivo.

Del análisis de los datos podemos sacar algunas conclusiones respecto a la importancia de distintos tipos de recursos en la consecución de ventajas competitivas, teniendo en cuenta que, debido a la ausencia de estudios previos, esta investigación es de carácter exploratorio y con ella hemos pretendido realizar una primera aproximación a los factores clave de éxito en el sector, según las percepciones de los gerentes.

La importancia concedida a los recursos tangibles físicos relacionados con la accesibilidad (ubicación estratégica, facilidad de acceso, aparcamiento suficiente) y con el atractivo de la mezcla comercial (establecimientos reconocidos, variedad de establecimientos, oferta atractiva de ocio y restauración), corrobora nuestras expectativas y consolida las contribuciones que, de manera más bien descriptiva, indicaban la importancia de estos aspectos. Sin embargo, llama la atención la escasa importancia que se concede a la presencia de comerciantes independientes, aspecto recomendado en la literatura para conseguir la diferenciación, así como a los precios, los cuales se han revelado en alguna investigación empírica influyentes en la preferencia del consumidor.

En cuanto a los recursos relacionados con el entorno interno, se corrobora la importancia del atractivo de las instalaciones; sin embargo se juzgan menos relevantes las promociones, eventos y exhibiciones, que son acciones empleadas frecuentemente por los centros comerciales, y al mismo tiempo susceptibles de control y manipulación en el corto plazo.

Por otra parte, destaca por la novedad de dicha información, la importancia concedida a un conjunto de recursos intangibles relacionados con la profesionalidad de la gestión y las habilidades de marketing del personal. Asimismo, consideramos interesante poder concluir que se consideran muy importantes para el éxito del centro comercial capacidades como la gestión de la mezcla comercial, la orientación al cliente y la colaboración con los detallistas, no así la vigilancia de las acciones de la competencia.

Indudablemente, sería de gran interés poder conocer, a través de investigaciones futuras, la relación que relación que existe entre los recursos y capacidades de un centro comercial y su desempeño, utilizando una medida objetiva o subjetiva del mismo y técnicas estadísticas de dependencia.

Bibliografía

1. ALONSO, R. y JUSTE, A. (1991): «Centros comerciales. El ocio es negocio», *Distribución y Consumo*, número 1, páginas 124-128.
2. AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 33-46.
3. ANDERSON, P.M. (1985): «Association of shopping center anchors with performance of a nonanchor specialty chain's stores», *Journal of Retailing*, volumen 61, número 2, páginas 61-74.
4. BAMFIELD, J. (1987): «Rationalization and the problems of re-positioning: UK co-operatives caught in the middle» en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
5. BARNEY, J.B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy», *Management Science*, volumen 32, páginas 1231-1241.
6. BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, volumen 17, páginas 99-120.
7. BEDDINGTON, N. (1991): *Shopping Centres: Retail Development, Design and Management*, Butterworth Architecture, Oxford.
8. BERRY, L.L. y BARNES, J.A. (1987): «Retail positioning strategies in the USA» en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
9. BROWN, S. (1991): «Shopper circulation in a planned shopping centre», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 19, número 1, páginas 17-24.
10. BROWN, S. (1992a): «Tenant mix, tenant placement and shopper behaviour in a planned shopping centre», *The Service Industries Journal*, volumen 12, número 3, páginas 384-403.
11. BROWN, S. (1992b): *Retail location: a micro-scales perspective*, Avebury, London.
12. CARROLL, C., LEWIS, P.M. y THOMAS, H. (1992): «Developing competitive strategies in retailing», *Long Range Planning*, volumen 25, número 2, páginas 81-88.
13. CONANT, J.S., SMART, D.T. y SOLANO MENDEZ, R. (1993): «Generic retailing type, distinctive marketing competencies, and competitive advantage», *Journal of Retailing*, volumen 69, número 3, páginas 254-279.
14. CRONSHAW, M., DAVIS, E. y KAY, J. (1994): «On being stuck in the middle or good food costs less at Sainsbury's», *British Journal of Management*, volumen 5, número 1, páginas 19-32.

15. DAVIES, G.J. (1987): «Monitoring retailing strategy by measuring customer perception" en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
16. DAVIES, G.J. y BROOKS, J.M. (1989): *Positioning Strategy in Retailing*, Paul Chapman, London.
17. DAVIES, K., GILLIGAN, C. y SUTTON, C. (1984): «The changing competitive structure of British grocery retailing», *The Quarterly Review of Marketing*, Autumn, páginas 1-9.
18. DAWSON, J.A. (1983): *Shopping Centre Development*, Longman, London.
19. DENNIS, C., MARSLAND, D. y COCKETT, T. (2000): «Can a shopping centre be a "brand"?», *Actas del 11th International EAERCD Conference on Retail Innovation.*
20. DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, número 35, páginas 1504-1511.
21. DOLEN, P.Z. (1986): «How retailers can use information for competitive advantage», *International Trends in Retailing*, volumen 3, número 1, páginas 23-38.
22. DOUCET, M.J., JACOBS, A.H. y JONES, K.G. (1988): «Megachains and the Canadian retail environment», *International Journal of Retailing*, volumen 3, número 4, páginas 5-23.
23. ELLIS, B. y KELLEY, S.W. (1992): «Competitive advantage in retailing», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 2, número 4, páginas 381-396.
24. EPPLI, M.J. y BENJAMIN, J.D. (1994): «The evolution of shopping center research: a review and analysis", *The Journal of Real Estate Research*, volumen 9, número 1, páginas 5-31.
25. FERNANDEZ, Z. y SUAREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 3, páginas 73-92.
26. FINN, A. (2000): «Retail entertainment: lessons from the World's First Mega-Multi Mall», *Actas del 11th International EAERCD Conference on Retail Innovation.*
27. FINN, A. y LOUVIERE, J. (1996): «Shopping center image, consideration and choice: anchor store contribution», *Journal of Business Research*, volumen 35, March, páginas 241-251.
28. FLAVIAN, C. (1995): *La Metodología de Grupos Estratégicos como Herramienta de Gestión Empresarial. Un Análisis Dinámico del Sector de la Distribución*, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
29. GARCIA, J.M. y RODRIGUEZ, M. (1996): «Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: una metodología fundamentada en las variables del retailing mix», *Información Comercial Española*, número 750, páginas 133-152.
30. GILLIGAN, C. y SUTTON, C. (1987): «Strategic planning in grocery and DIY retailing» en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
31. GOMEZ, E. (1994): «Centros comerciales. Ventajas competitivas y diseño del futuro», *Distribución y Consumo*, número 18, páginas 70-80.
32. GRIPSRUD, G. y GRONHAUG, K. (1985): «Structure and strategy in grocery retailing: a sociometric approach», *Journal of Industrial Economics*, volumen 23, número 3, páginas 339-347.
33. GROEPPEL, A. (1993): «Competitive retailing strategies in Germany: an empirical study», *Actas del Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, páginas 643-654.
34. GUY, C. (1994): *The Retail Development Process*. Routledge, London.
35. HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, volumen13, páginas 135-144.
36. HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 607-618.
37. HARRIGAN, K. (1985): «An application of clustering for strategic group analysis», *Strategic Management Journal*, volumen 6, páginas 55-73.
38. HAWES, M.J. y CRITTENDEN, F.W. (1984): «A taxonomy of competitive retailing strategies», *Strategic Management Journal*, volumen 5, páginas 275-287.
39. HELMS, M.M., HAYNES, P.J. y CAPPEL, S.D. (1992): «Competitive strategies and business performance within the retailing sector», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 20, número 5, páginas 3-14.
40. HERNANDEZ, M.; MUNUERA, J.L. y RUIZ DE MAYA, S. (1995): «La estrategia de diferenciación en el comercio minorista», *Información Comercial Española*, número 739, páginas 27-45.
41. HODGKINSON, G.P.; TOMES, A.E. y PADMORE, J. (1996): «Using consumers perceptions for the cognitive analysis of corporate-level competitive structures», *Journal of Strategic Marketing*, número 4, páginas 1-21.
42. HORDERN, P. (1987): «What is strategic retail management?», *International Trends in Retailing*, volumen 4, número 1, páginas 35-40.
43. HOWARD, E. (1990): *Leisure and Retailing*, Longman, Harlow.
44. HOWARD, E. (1992): «Evaluating the success of out-of-town regional shopping centres», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 2, número 1, páginas 59-80.
45. HOWARD, E. (1997): «The management of shopping centres: conflict or collaboration?», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 7, número 3, páginas 263-285.
46. JOHNSON, G. (1987): *Business Strategy and Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.

47. JONES, K. y SIMMONS, J. (1987): *Location, Location, Location*. Methuem, Toronto.
48. KIRKUP, M. y RAFIQ, M. (1994): «Tenancy development in new shopping centres: implications for developers and retailers», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 4, número 1, páginas 17-32.
49. KIRKUP, M. y RAFIQ, M. (1998): «Conceptualising the consumer marketing mix for managed shopping centres: a services perspective», *Actas 27th Emac Conference*, volumen 3, páginas 229-248.
50. KNEE, D. y WALTERS, D. (1985): *Strategy in Retailing: Theory and Application*, Philip Allan, Oxford.
51. KRISTENSON, L. (1983): «Strategic planning in retailing», *European Journal of Marketing*, volumen 17, número 2, páginas 43-59.
52. LEHEW, M. (1997): «U.S. mall marketing managers' market awareness: a strategic imperative?», *Actas del 9th Conference on Research in the Distributive Trades*, páginas A2.1-A2.10.
53. LEHEW, M. y FAIRHURST, A.E. (2000): «US shopping mall attributes: an exploratory investigation of their relationship to retail productivity», *International Journal of Retail & Distribution Management*, volumen 28, número 6, páginas 261-279.
54. LEHEW, M., BURGESS, B. y WESLEY, S. (2001): «Expanding the loyalty concept to include customer preference for a shopping mall», *Actas del 11th International EAERCD Conference on Research in the Distributive Trades*, páginas C 1.1.
55. LEES, R. y WORTHINGTON, S. (1989): «Achieving above-average profitability in retailing», *International Journal of Retailing*, volumen 4, número 2, páginas 17-34.
56. LEWIS, B.R. y HAWKLEY, A.W. (1990): «Gaining a competitive advantage in fashion retailing», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 18, número 4, páginas 21-32.
57. LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): «The linkage between strategy, strategic groups and performance in the U.K. retail grocery industry», *Strategic Management Journal*, número 11, páginas 385-397.
58. LLORET, J.L. (1993): «Los centros comerciales. Situación actual y futuro», *Información Comercial Española*, número 712, páginas 49-61.
59. MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, número 13, páginas 363-380.
60. MAIJOR, S. y WITTELOOSTUIJN, A.V. (1996): «An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 549-569.
61. MAITLAND, B. (1990): *The New Architecture of the Retail Mall*, Longman, London.
62. MARTIN, P.G. (1982): *Shopping centre management*. E&FN Spon Ltd. London.
63. MCGEE, J. (1987): «Retailer strategies in the UK», en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*. John Wiley & Sons, Chichester.
64. MCGOLDRICK, P.J. y THOMPSON, M.G. (1992): *Regional Shopping Centres*, Avebury, London.
65. MEHRA, A. (1996): «Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 297-322.
66. MILLER, D. y SHAMSIE, J. (1996): «The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood Film Studios from 1936 to 1965», *Academy of Management Journal*, volumen 39, número 3, páginas 519-543.
67. MUGICA, J.M. (1994): «La cuestión estratégica», *Distribución y Consumo*, número 15, páginas 26-29.
68. MUÑIZ, N. (1995): *Alternativas de Diversificación e Internacionalización, y Evolución de los Grupos Estratégicos en el Comercio Minorista Europeo y Español. Tesis Doctoral*, Universidad de León.
69. MUÑOZ, P.A. (1993): «Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial», *Distribución y Consumo*, número 10, páginas 46-57.
70. OMURA, G.S. (1986): «Developing retail strategy», *International Journal of Retailing*, volumen 1, número 3, páginas 17-32.
71. OPPEWAL, H. y TIMMERMANS, H. (1997): «Retailer self-perceived store image and competitive position», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 7, número 1, páginas 41-50.
72. OPPEWAL, H. y TIMMERMANS, H. (1999): «Modeling consumer perception of public space in shopping centers», *Environment and Behaviour*, volumen 31, número 1, páginas 45-65.
73. OPPEWAL, H., TIMMERMANS, H. y LOUVIERE, J.J. (1997): «Modelling the effects of shopping centre size and store variety on consumer choice behaviour», *Environment and Planning A*, volumen 29, páginas 1073-1090.
74. PENROSE, E.G. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
75. PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view», *Strategic Management Journal*, volumen 14, páginas 179-191.
76. PETERS, J. (1990): «Managing shopping centre retailer mix: some considerations for retailers», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 18, número 1, páginas 5-7.
77. PORAC, J. F., THOMAS, H. y EMME, B. (1987): «Knowing the competition: the mental models of retailing strategists», en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
78. PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
79. PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press, New York.

80. PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, páginas 79-91.
81. PRENDERGARST, G., MARR, N. y JARRAT, B. (1996): «An exploratory study of tenant-manager relationship's in New Zealand's managed shopping centres», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 24, número 9, páginas 19-26.
82. ROSENBLOOM, B. (1980): «Strategic planning in retailing: prospects and problems», *Journal of Retailing*, volumen 56, número 1, páginas 107-118.
83. RUIZ, A. e IGLESIAS, V. (1997): «El análisis de las estrategias de marketing: un estudio del comercio minorista», *Información Comercial Española*, número 763, páginas 151-161.
84. RUMELT, R.P. (1991): «How much does industry matter?», *Strategic Management Journal*, número 12, páginas 167-185.
85. SAVITT, R. (1987): «American retailing strategies and the changing competitive environment» en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
86. SCOTT, N.K. (1989): *Shopping Centre Design*, Van Nostrand Reinhold, London.
87. SEGAL-HORN, S. (1987): «The retail environment in the UK» en G. Johnson (ed.), *Business Strategy in Retailing*, John Wiley & Sons, Chichester.
88. SIM, L.L. y WAY, C.R. (1989): «Tenant placement in a Singapure shopping centre», *International Journal of Retailing*, volumen 4, número 3, páginas 4-16.
89. STOEL, L., WICKLIFFE, V. y LEE, K.H. (2001): «Satisfaction with mall attributes: the influence of resource expenditures and shopping values», *Actas del 11th International EAERCD Conference on Research in the Distributive Trades*, páginas C 1.2.
90. TURCHIANO, F. (1990): «Farewell field of dreams: 'build it and they will come' era ends for shopping centres», *Retail Issues Newsletter*, volumen 2, número 9, páginas 1-4.
91. VAZQUEZ, R. (1989): «La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: una aplicación del análisis factorial», *Esic-Market*, julio, páginas 49-75.
92. VAZQUEZ, R. (1992): «El consumidor y su actitud hacia la compra en establecimientos detallistas: identificación de segmentos y análisis de percepciones», *Estudios sobre Consumo*, volumen 23, abril, páginas 49-64.
93. VERNOR, J.D. y RABIANSKI, J. (1993): *Shopping Centre. Appraisal and Analysis*, The Appraisal Institute, USA.
94. WALTERS, D. (1988): *Strategic Retailing Management: a Case Study Approach*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
95. WALTERS, D. y KNEE, D. (1989): «Competitive strategies in retailing», *Long Range Planning*, volumen 22, número 6, páginas 74-84.
96. WARNABY, G.B. y DAVIES, J. (1997): «Cities as service factories», *International Journal of Retail and Distribution Management*, volumen 25, números 6-7, páginas 204-211.
97. WARNABY, G. y WOODRUFFE, H. (1995): «Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, volumen 5, número 3, páginas 253-269.
98. WEISBROD, G.E., PARCELLS, R.J. y KERN,C. (1984): «A dissaggregate model for predicting shopping area market attraction», *Journal of Retailing*, volumen 60, número 1, páginas 65-83.
99. WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, número 5, páginas 171-180.
100. WORTZEL, L.H. (1987): «Retailing strategies for today's mature marketplace», *The Journal of Business Strategy*, Spring, páginas 45-56.