

# **Dimensiones clave para revitalizar áreas comerciales urbanas: El caso de Getafe, España<sup>1</sup>**

**Cerdá Suárez, Luis Manuel\***

## **Resumen**

La existencia en diversos países de proyectos de desarrollo de áreas comerciales urbanas, o Centros Comerciales Abiertos (CCA), resalta la importancia de identificar sus factores de éxito. Los objetivos de este trabajo son: 1) Conceptualizar los CCA como conjuntos de recursos y capacidades, que fundamentan su ventaja competitiva en el mercado; y 2) Evidenciar empíricamente los factores de éxito de estas áreas, en un municipio de tamaño medio (Getafe, España). La metodología de esta investigación presenta una revisión bibliográfica de dichos factores, a través del Marco de las Cuatro Aes: Accesibilidad, Atracciones, Amenidades y Acción; para su medición, se ha aplicado una encuesta sobre las percepciones de los comerciantes de los CCA. A partir de un modelo de análisis confirmatorio de orden superior, se constata la incidencia de estos factores. La principal conclusión de este estudio refuerza la importancia de intervenir sobre los cuatro factores de éxito de estas áreas urbanas, a distintos niveles de actuación gerencial. Su principal contribución consiste en presentar un método generalizable para revitalizar los CCA, reduciendo la incertidumbre en las decisiones de quienes planifican nuevos polos de desarrollo de estos CCA o la revitalización de los existentes: tanto gerentes, como autoridades públicas y promotores privados.

**Palabras clave:** Área comercial; centro comercial abierto (CCA); revitalización comercial; centro urbano.

\* Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor del Departamento de Organización de Empresas y de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. e-mail: luis.cerda@ucv.cl

# Key Dimensions for Revitalizing Urban Commercial Areas: The Case of Getafe, Spain

## Abstract

The proliferation of Business Improvement Districts (BIDs) in several countries has made the identification of their factors for success a very interesting question. The objective of this work is twofold: 1) To conceptualize BIDs as collections of resources and capabilities that provide competitive advantages in the market; and 2) To identify the factors for success of these commercial urban areas. This research carried out a literature review of those factors, and we have used a questionnaire to measure the perceptions of retailers located in these areas. In this paper a model in higher-order confirmatory factor analysis is estimated for evaluating the relevance of those factors. The main conclusions of this study allow to characterize their four factors of success, and quantify its relevance to different levels of managerial performance. The main contribution of this research presents a generalizable method for revitalizing commercial areas from the perspective of retailers in order to reduce the uncertainty involved in risky decisions made by those planning the constitution and the revitalization of these areas, both town centre managers and private entrepreneurs as public authorities.

**Keywords:** Urban commercial area; business improvement district (BID); commercial revitalization; urban centre; Spain.

## Introducción

La existencia de proyectos de revitalización de áreas comerciales urbanas, o Centros Comerciales Abiertos (CCA)<sup>2</sup> manifiesta el interés que suscita este formato minorista. Su presencia es importante en América (Canadá, EE.UU., México, Colombia, Brasil, Argentina); Europa (Irlanda, Reino Unido, Suecia, Portugal, Alemania, España); África (Sudáfrica); Asia y Oceanía (Malasia, Japón, Australia y Nueva Zelanda). Por ejemplo, en el ámbito iberoamericano, son conocidas las experiencias de ciudades como Puebla (México), Cúcuta (Colombia), Porlamar (Venezuela), Buenos Aires (Argentina) o Madrid (España).

Frente a las grandes superficies comerciales, el retroceso que sufre en general el comercio urbano independiente acapara la atención de las Administraciones Públicas, interesadas por desarrollar fórmulas que dinamicen la actividad económica en las ciudades (De Nisco y Warnaby, 2013). Aunque esta coyuntura adversa es el resultado de una compleja mezcla de factores, diversos autores los clasifican en tres grupos (Hambleton, 2015;

Sutton, 2014): 1) los que tienen su origen en la demanda: por ejemplo, los cambios de los consumidores en la valoración del tiempo dedicado al trabajo y ocio (De Magalhaes, 2014); 2) los relacionados con la oferta: como las estrategias de segmentación de los minoristas para adaptarse a la heterogeneidad de los consumidores y la aparición de formatos especializados para responder a la demanda de actividades de ocio y entretenimiento (Balsas, 2004); y 3) los referidos a la intervención de las instituciones públicas: como la planificación de nuevos modelos de desarrollo residencial y de centros comerciales en zonas periurbanas (Runyan y Huddleston, 2006).

Como cualquier actividad, el comercio requiere de esfuerzos continuos de análisis, dada su naturaleza cambiante en distintos entornos y momentos del tiempo (De Magalhaes, 2014). Este estudio forma parte de una línea de investigación más amplia, iniciada hace algunos años y en la que se investigaron distintos atributos para el éxito de una zona comercial, a partir de la localización del establecimiento o su tamaño; cuestión importante porque arroja alguna luz acerca de la gestión preferida por los comerciantes en un CCA (Forsberg *et al.*, 1999).

Aunque muchas cuestiones deben tenerse en cuenta al planificar el comercio urbano, este estudio extiende el Marco de las Cuatro Aes (Accesibilidad, Atracciones, Amenidades y Acción) (Balsas, 2014; Cerdá *et al.*, 2007) para revitalizar los CCA, identificando recursos y capacidades relevantes para su éxito. El trabajo, realizado en un entorno controlado urbano, puede ayudar a los responsables políticos –para planificar un desarrollo equilibrado de estos centros, atendiendo a sus efectos sobre el pequeño comercio de las ciudades–; y a los promotores privados y gerentes de estos CCA –que pueden decidir su promoción con menor incertidumbre, reduciendo el riesgo de no obtener la colaboración de los agentes interesados en su dinamización.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, se presentará un marco conceptual sobre el enfoque, el fenómeno y el tópico de estudio. En segundo término, se expondrán la metodología y, después, la discusión de los principales resultados del análisis de los datos realizado. Finalmente, se dedicará una sección a las conclusiones –incluyendo implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de trabajo que se desprenden de este estudio.

## **1. El marketing para revitalizar áreas comerciales**

En la literatura académica, la revitalización comercial urbana se ha estudiado desde enfoques muy variados. En particular, desde las disciplinas de marketing y negocios, las soluciones propuestas se han basado en distintas teorías: las tradicionales de localización y patronazgo sobre elección de establecimiento y centro de compras (De Nisco y Warnaby, 2013; Mc Manus y Connel, 2014); la de recursos y capacidades (Runyan y Huddleston, 2006); los enfoques de marketing de servicios y de ciudades (Rabbiosi, 2015); y, procedentes de tradiciones diversas, los planteamientos sobre provisión de bienes públicos y emprendimiento étnico y de minorías, que constituyen fructíferas líneas de investigación (Sutton, 2014).

La literatura anglosajona ha monopolizado el debate teórico sobre la revitalización comercial urbana y, como resultado de las investigaciones, se han identificado conceptualmente los factores relativos al Marco de las Cuatro Aes, o Accesibilidad, Atracciones, Amenidades y Acción cualidades esenciales de un CCA atractivo: (Balsas, 2014; Cerdá *et al.*, 2007); como se describen a continuación.

**Accesibilidad:** Un aspecto muy estudiado en la literatura de localización comercial, tanto en los sencillos modelos gravitacionales como en los complejos de elección discreta individual, se refiere a la Accesibilidad a las zonas comerciales, en la que desempeña un papel importante la ubicación de los establecimientos, en especial en el centro de la ciudad (Balsas, 2004).

En la literatura sobre centros urbanos, hay que entender la accesibilidad como una verdadera facilidad de acceso multimodal: peatonal, en transporte público y con vehículo privado; junto con la necesidad de disponer de suficientes espacios de aparcamientos (Hemphill *et al.*, 2014). De ahí que, para ser exitosa, la revitalización urbana requiera una actuación integral sobre los distintos recursos que facilitan la accesibilidad a las áreas comerciales (Balsas, 2014; Hambleton, 2015).

**Atracciones:** Desde la disciplina del marketing, muchos modelos de comportamiento del consumidor asumen que se eligen los centros de compra en función de la imagen de las instalaciones, los productos y los servicios ofrecidos. A partir de la teoría del lugar central y los principios de aglomeración y complementariedad, la literatura sobre centros comerciales urbanos resalta la importancia para el éxito de un área comercial de dos grandes tópicos de investigación. El primero es el referido a recursos aglomerativos: como el número y variedad de establecimientos; la calidad del surtido; y la presencia de marcas conocidas, de franquicias y de establecimientos “locomotora”, por ejemplo (Donaghy *et al.*, 2013).

Este conjunto de recursos actúan como atracción del comprador hacia el CCA; junto al

segundo tópico que revela la literatura: el relativo a la existencia de negocios complementarios, de naturaleza y especialidades diversas o del mismo tipo, que atraen a los consumidores por su carácter facilitador del acto de compras: bares, restaurantes, cines, teatros, servicios inmobiliarios, financieros o de seguros (Säynäjoki *et al.*, 2014).

**Amenidades:** Para revitalizar un área comercial, la literatura sobre centros urbanos menciona como Amenidades a los servicios que proporcionan un entorno adecuado de compras. Por ejemplo, la presencia de edificios atractivos, mobiliario urbano y señalización adecuada de la zona; los servicios que pueden atraer a los clientes o facilitar su estancia, como las atracciones lúdicas en la calle (pasacalles, teatro infantil); las promociones de venta en los establecimientos; los servicios comunes, o que la zona sea segura (Shaw, 2015). En conjunto, su justificación se encuentra en la mayor afluencia de público como medida de éxito de una zona comercial (Runyan y Huddleston, 2006).

**Acción:** La revisión de la literatura sobre centros urbanos nos ha permitido detectar los dos tópicos más importantes en este dominio: 1) el relativo a la gestión estratégica del CCA, con capacidades como la profesionalización, dedicación exclusiva de la gerencia y eficiencia en la gestión financiera, de locales vacantes o de colaboración con comerciantes y propietarios de inmuebles (Hemphill *et al.*, 2014; Kovacs *et al.*, 2015); y 2) el referido al marketing operativo del CCA, cuyo plan de acción involucra actividades promocionales, publicitarias y de relaciones públicas, con el fin de conseguir la satisfacción de visitantes, residentes y compradores (Rabbiosi, 2015).

## **2. Recursos y capacidades para revitalizar áreas comerciales**

Sin embargo, incluso relativos al Marco de las Cuatro Aes, algunos autores sostienen que los instrumentos de gestión desarrollados en la literatura carecen habitualmente de un marco consolidado de análisis (Cerdá *et al.*,

2007; Morçöl *et al.*, 2014); son complejos de conceptualizar, en una estrategia integrada de revitalización comercial urbana (Harrison, 2015); y difíciles de medir en cuanto a sus resultados de gestión (Michel, 2013; Michel y Stein, 2015).

Desde la teoría de recursos y capacidades, diversos estudios se refieren a los CCA como unidades estratégicas de negocios, que su gerencia pone en valor en conjunto y cuya gestión eficiente constituye el fundamento para su revitalización (Donaghy *et al.*, 2013; Riviezzo *et al.*, 2009).

Lo relevante de esta teoría radica no solamente en considerar a los CCA como una cartera de negocios relacionados entre sí, sino en esencia como un conjunto único de recursos y capacidades con valor (Runyan y Huddleston, 2006). Por tanto, su potencial de resultados está más bien relacionado con la disposición de recursos y capacidades valiosos, escasos o difíciles de ser imitados o sustituidos (Morçöl y Wolf, 2010). Como esquema teórico de referencia para los gerentes de los CCA, el Marco de las Cuatro Aes puede explicarse mejor por esta teoría, cuya aplicación permite identificar fácilmente sus factores de éxito y tener bajo control, para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado (Cerdá *et al.*, 2007).

Un reto importante de la investigación en este campo consiste en desarrollar métodos replicables y generalizables para revitalizar los CCA, identificando sus factores de éxito<sup>3</sup>, y lograr su vitalidad y viabilidad; que la literatura aproxima a través de indicadores subjetivos y objetivos de medición (por ejemplo, Town Centre Health Checks y Key Performance Indicators, respectivamente), defendidos por asociaciones de gerentes de centros urbanos y autoridades públicas (Balsas, 2014).

Para cubrir la laguna existente en la literatura, y cuya utilidad reclaman los gerentes de un CCA, en el Cuadro I se presenta integradamente el Marco de las Cuatro Aes en sus dimensiones operativas, de acuerdo con la revisión bibliográfica efectuada por Cerdá *et al.* (2007).

**Cuadro I**  
**Marco de las Cuatro Aes**

ACCESIBILIDAD	ATRACCIONES	AMENIDADES	ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Ubicación en el centro</b> de la ciudad.</li> <li>○ Existencia de suficientes espacios de <b>aparcamientos</b>.</li> <li>○ <b>Peatonalización</b> de las calles.</li> <li>○ Facilidad de acceso en <b>transporte público</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existencia de <b>variedad de comercios</b> en la zona.</li> <li>○ Elevada <b>cantidad de establecimientos</b>.</li> <li>○ <b>Surtidos de calidad</b> en las tiendas.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecimientos de <b>ocio</b> (cines, teatros...).</li> <li>○ Existencia en la zona de <b>bares y restaurantes</b>.</li> <li>○ Presencia de <b>inmobiliarias, seguros, bancos...</b></li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiendas de <b>marcas</b> conocidas y franquicias.</li> <li>○ Establecimientos <b>“locomotora”</b>.</li> <li>○ Existencia de comercios de <b>oferta complementaria</b>.</li> <li>○ Existencia de la zona de <b>comercios del mismo tipo</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Edificios</b> atractivos en la zona.</li> <li>○ Frecuentes <b>promociones de ventas</b>.</li> <li>○ <b>Exhibiciones</b> en las calles (pasacalles, atracciones para los niños...).</li> <li>○ <b>Mobiliario urbano</b> adaptado al entorno.</li> <li>○ <b>Zona segura</b>, con poca delincuencia.</li> <li>○ <b>Servicios comunes</b> al consumidor.</li> <li>○ <b>Señalización</b> adecuada de la zona comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Profesionalización de la gerencia</b> de la zona.</li> <li>○ <b>Dedicación exclusiva</b> de la gerencia.</li> <li>○ <b>Relaciones públicas</b> con organismos diversos.</li> <li>○ <b>Colaboración activa</b> gerente-comerciantes.</li> <li>○ <b>Gestión de locales</b> vacantes.</li> <li>○ Existencia de <b>gestión financiera</b> autónoma.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interés en la <b>satisfacción del consumidor</b> y en su fidelidad.</li> <li>○ Frecuentes <b>campanas publicitarias</b>.</li> <li>○ Campanas de <b>promoción y comunicación</b>.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Cerdá *et al.* (2007).

### 3. Metodología

Con el fin de evaluar empíricamente la validez interna del Marco de las Cuatro Aes, se realizó un estudio en la ciudad de Getafe, cuya relevancia se ha citado por la literatura (Phelps y Parsons, 2003). El trabajo de campo se realizó entre enero y febrero de 2014 y el universo analizado incluyó a comerciantes de establecimientos ubicados en los cuatro CCA de la ciudad; cada centro, con distintas

características urbanísticas, edificatorias y especialización comercial, que satisfacen diversas necesidades de compra. Con un planteamiento similar al establecido por Cerdá *et al.* (2007), se obtuvo una muestra estratificada por rutas aleatorias sobre 314 encuestados (error muestral: 4.64%), según dos criterios: 1) localización del CCA en la trama urbana (de más a menos céntrica); y 2) tipo de actividad del establecimiento (de compra cotidiana, ocasional y esporádica).

El trabajo se inició con un pretest a varios profesores universitarios conocedores del tema en cuestión, y comerciantes con rasgos similares al colectivo a analizar. El análisis de la literatura y de estas respuestas permitieron desarrollar y validar una escala sobre el Marco de las Cuatro Aes, a partir del estudio de Cerdá *et al.* (2007).

Previamente, se diseñó un cuestionario estructurado que comprendía: Parte I) Datos de identificación del encuestado; Parte II) Preguntas con 30 ítems sobre el marco conceptual (tabla I), redactados como: "Señale la importancia de cada aspecto para el éxito de un CCA", y medidos de 1 (muy poco importante) a 5 (muy importante); Parte III) Un ítem adicional de control sobre el éxito de un CCA, redactado como: "¿Qué nivel de éxito cree que se alcanzará con los aspectos antes descritos?", de 1 (muy bajo) a 5 (muy alto)<sup>4</sup>.

El perfil global del comerciante que respondió al cuestionario (58,8% hombres y 41,2%, mujeres), representativo del universo investigado, fue: el 28,4%, menores de 35 años; el 35,9%, con edades entre 36 y 50; y el 35,7% fueron mayores de 51. Carecían de formación o tenían estudios primarios un 45,3%, y poseían estudios secundarios y universitarios, el 54,7%. Estos resultados muestrales son similares a los de estudios previos realizados en entornos diferentes (Runyan y Huddleston, 2006).

Para validar externamente el método de análisis de los datos y generalizar sus resultados, como sugiere la literatura, se realizó sobre los cuatro CCA una validación cruzada, que permitió trabajar con dos sub-muestras de igual tamaño: una de ellas para la estimación del modelo basado en el Marco de las Cuatro Aes, y la otra para su contrastación.

Tras examinar la fiabilidad global de la escala inicial de 30 ítems con todos los datos a través del Alfa de Cronbach y la correlación ítem-total, se dividió la muestra en dos mitades. El análisis, realizado de forma secuencial, comenzó en la primera sub-muestra y continuó en la segunda. Así, como primer paso, para analizar la validez factorial y de constructo

en la sub-muestra de estimación, se realizó un análisis factorial exploratorio de componentes principales, eliminando aquellos ítems con correlación cruzada en varios factores: en particular, los de "edificios atractivos", "promociones de ventas", "mobiliario urbano" y "señalización".

La depuración de factores se efectuó a través de un análisis confirmatorio de primer orden, eliminando aquellos ítems que adicionalmente interferían en la consistencia interna de la escala: "supermercados", "comercios complementarios", "comercios del mismo tipo", "animaciones de calle", "vigilancia", "aparcamientos" y "transporte público". Para facilitar la identificación de la estructura resultante, se eliminaron los indicadores unidimensionales: "ubicación en el centro de la ciudad" y "peatonalización de las calles", y los ítems: "marcas conocidas" y "servicios comunes", con cargas cruzadas en varios factores.

#### 4. Resultados

En el segundo paso en el examen de los datos, sobre la sub-muestra de validación se contrastó la estructura factorial obtenida anteriormente. Como resultado, se llegó a una escala con todas las cargas significativas y los indicadores absolutos de ajuste, incrementales y de parsimonia recogidos en la tabla I. De este modo, los cuatro factores obtenidos (F1 a F4) superan los valores de 0,70 para la fiabilidad compuesta (Alfa) y 0,50 para la variancia explicada (VE), en línea con lo que sugiere tradicionalmente la literatura estadística.

Sobre la sub-muestra de validación se analizó la validez convergente, discriminante y nomológica (tabla I). La primera puede apreciarse con la condición fuerte de que los coeficientes estandarizados ( $\lambda$ ) sean superiores a 0,5; y los valores *t* de Student estadísticamente significativos –o mayores que 1,96-. En cuanto a la validez discriminante, los resultados cumplen con los criterios habituales: 1) que las correlaciones entre factores no estén cercanas a 0,90; y 2) el intervalo de confianza de la correlación entre cada par de factores no contenga el valor 1.

Para evaluar la validez nomológica, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple de los cuatro factores sobre el ítem relativo a la medición del éxito del CCA (tabla II), en un planteamiento similar al referenciado en la

literatura para estudios similares (Runyan y Huddleston, 2006). Este análisis muestra que se confirma en conjunto la idoneidad del modelo, con un valor de R cuadrado corregida de 0,324 (sig. 0,000,  $p < 0,05$ ).

**Tabla I**  
**Factores, fiabilidad y validez convergente y discriminante: Análisis factorial confirmatorio de primer orden**

FACTOR / ÍTEM	LAMBDA	T	R <sup>2</sup>	ALFA	VE	CORRELACIÓN ENTRE FACTORES
<b>Gestión del CCA (F1):</b>				<b>0,904</b>	<b>0,613</b>	
Profesionalización de la gerencia	0,7297	10,0865	0,5325			<b>Entre F1 y F2:</b> 0,647 (0,751; 0,544)
Dedicación exclusiva	0,7156	9,8196	0,5121			
Relaciones con organismos diversos	0,7754	10,9940	0,6013			
Colaboración gerente-comerciantes	0,9008	13,8842	0,8114			
Gestión locales vacantes	0,8252	12,0661	0,6810			
Autonomía financiera	0,7336	10,1601	0,5381			<b>Entre F1 y F3:</b> 0,283 (0,449; 0,117)
<b>Actividades y capacidades de marketing (F2):</b>				<b>0,887</b>	<b>0,738</b>	
Interés en satisfacer al consumidor	0,5104	6,6506	0,2605			<b>Entre F1 y F4:</b> 0,147 (0,337; -0,043)
Campañas publicitarias	0,9849	16,5947	0,9700			
Campañas promoción-comunicación	0,9922	16,8330	0,9846			<b>Entre F2 y F4:</b> 0,316 (0,487; 0,145)
<b>Ocio y servicios complementarios (F3):</b>				<b>0,836</b>	<b>0,635</b>	
Ocio	0,7779	10,3687	0,6052			<b>Entre F2 y F3:</b> 0,352 (0,505; 0,198)
Bares y restaurantes	0,9446	13,2476	0,8923			
Inmobiliarias, seguros, bancos...	0,6392	8,2261	0,4086			
<b>Producto y mezcla comercial (F4):</b>				<b>0,751</b>	<b>0,505</b>	
Variedad de comercios	0,8292	9,6577	0,6875			<b>Entre F3 y F4:</b> 0,282 (0,463; 0,100)
Cantidad de comercios	0,6644	7,7965	0,4414			
Surtidos de calidad	0,6221	7,2987	0,3871			
<b>Índices globales de ajuste:</b>	<b>Absolutos</b>		<b>Incrementales</b>		<b>Parsimonia</b>	
	Chi-cuadrado / g. l. = 2,69 GFI = 0,8303 RMR = 0,0988 RMSEA = 0,1068 ECVI = 2,0637	NFI = 0,8623 NNFI = 0,8842 AGFI = 0,7575 IFI = 0,9086 RFI = 0,8278 CFI = 0,9074	PNFI = 0,6898 PGFI = 0,6642 AIC = 58,8230 CAIC = -278,0704 N Hoelter = 71			

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística); R<sup>2</sup>: fiabilidad del indicador; Alfa: fiabilidad compuesta del factor; VE: porcentaje de varianza explicada por el factor. En la última columna aparece la correlación entre los factores y, entre paréntesis, el intervalo de confianza para cada par de dimensiones.

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla II**  
**Validez nomológica: Análisis de regresión lineal múltiple**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
	B	Error típico				Beta	Lim. inf.
(Constante)	2,550	,228		11,195	,000	2,102	2,998
Gestión del CCA	,327	,041	,445	7,928	,000	,246	,408
Actividades y cap. de marketing	,156	,043	,206	3,629	,000	,071	,241
Producto y mezcla comercial	-,033	,048	-,034	-,691	,490	-,127	,061
Ocio y servicios complementarios	-,003	,037	-,004	-,074	,941	-,075	,069
<b>R</b>	<b>,576</b>		<b>Modelo</b>	<b>gl</b>		<b>Sig.</b>	
<b>R cuadrado corregida</b>	<b>,324</b>		<b>Regresión</b>	<b>4</b>		<b>,000</b>	

NOTA: Variable dependiente: ítem de “éxito del CCA” (v31, según se codificó en el cuestionario).

Fuente: Elaboración propia (2014).

Adicionalmente, una vez depurada la escala y asegurada la fiabilidad y validez de la misma, para comprobar el Marco de las Cuatro Aes y emitir un juicio más profundo sobre su dimensionalidad, se efectuó un análisis factorial confirmatorio de orden superior, cuyo resultado se presenta en la tabla III. De acuerdo con el mismo, el ajuste del modelo es satisfactorio: los coeficientes estandarizados son todos significativos al nivel de confianza del 99%.

Como puede apreciarse del análisis de orden superior, los factores son subyacentes a dos grandes áreas de referencia del marco conceptual propuesto inicialmente; en el proceso de depuración desaparecen los ítems relativos a la **Accesibilidad**: “ubicación céntrica”, “aparcamientos”, “peatonalización” y “facilidad de transporte público”; esto es así porque, como es obvio, su gestión no está normalmente bajo control del gerente del CCA, sino de la autoridad política del municipio.

Lo mismo cabe decir de los ítems referidos a las **Amenidades** que, o son competencia municipal (“exhibiciones en las calles”, “mobiliario urbano” adaptado al entorno, “zona segura o con poca delincuencia” y “señalización adecuada “de

la zona comercial), o dependen sobre todo de la implicación de otros actores urbanos, como los comerciantes o propietarios inmobiliarios (“frecuentes promociones de ventas”, “servicios comunes al consumidor” o presencia de “edificios atractivos en la zona”). También se encuentran fuera del control de los gerentes de las áreas comerciales recursos de **Atracciones**, como la presencia de “tiendas de marcas conocidas y franquicias”, establecimientos “locomotora” o “comercios de oferta complementaria” a los existentes en la zona, vinculados más bien a las estrategias de localización de las enseñas comerciales.

En resumen, el examen de los datos ofrece información útil para la gestión de las áreas comerciales. En términos conceptuales, las cuatro dimensiones empíricas obtenidas se pueden definir como factores de éxito: el análisis realizado evidencia como más relevantes los factores relacionados con la **Gestión del CCA** y las **Actividades y capacidades de marketing** (F1 y F2). Además, se confirma la presencia de factores importantes como el **Ocio y los servicios complementarios** (F3) y el **Producto y mezcla comercial** (F4).

**Tabla III**  
**Marco de las Cuatro Aes revisado: Análisis factorial confirmatorio de orden superior**

FACTOR, ÁREA Y MARCO DE REFERENCIA		LAMBDA		t
Profesionalización de la gerencia		0,7282		13,1363
Dedicación exclusiva		0,7128		12,4592
Relaciones con organismos diversos	F1	0,7728		14,9101
Colaboración gerente-comerciantes		0,9022		24,0477
Gestión locales vacantes		0,8271		18,1402
Autonomía financiera		0,7349		13,2087
<b>Gestión del CCA (F1)</b>	<b>ACCIÓN</b>		<b>0,6633</b>	<b>7,3441</b>
Interés en satisfacer al consumidor		0,5112		7,8935
Campañas publicitarias	F2	0,9859		32,9716
Campañas promoción-comunicación		0,9913		33,5903
<b>Actividades y capacidades de marketing (F2)</b>	<b>ACCIÓN</b>		<b>0,9760</b>	<b>10,7970</b>
Ocio		0,7812		12,2588
Bares y restaurantes	F3	0,9398		14,5786
Inmobiliarias, seguros, bancos...		0,6417		9,1227
<b>Ocio y servicios complementarios (F3)</b>	<b>ATRACCIONES</b>		<b>0,4989</b>	<b>5,3420</b>
Variedad de comercios		0,8203		9,6836
Cantidad de comercios	F4	0,6699		8,0532
Surtidos de calidad		0,6269		7,7623
<b>Producto y mezcla comercial (F4)</b>	<b>ATRACCIONES</b>		<b>0,5687</b>	<b>14,6630</b>
<b>ACCIÓN</b>	<b>MARCO DE LAS CUATRO AES</b>		<b>0,8303</b>	<b>17,3547</b>
<b>ATRACCIONES</b>	<b>MARCO DE LAS CUATRO AES</b>		<b>0,7744</b>	<b>4,7054</b>

**Índices globales de ajuste:**  
**Absolutos:**  
Chi-cuadrado / g. l. = 2,92; GFI = 0,8287; RMR = 0,1002; RMSEA = 0,1137; ECVI = 2,1636  
**Incrementales:**  
NFI = 0,8614; NNFI = 0,8688; AGFI = 0,7364; IFI = 0,9042; RFI = 0,8134; CFI = 0,9025  
**Parsimonia:**  
PNFI = 0,6399; PGFI = 0,6156; AIC = 72,2746; CAIC = -240,5550; N Hoelter = 67

NOTA: Lambda: coeficiente estandarizado; t: valor t de Student (significación estadística).

Fuente: Elaboración propia (2014).

## 5. Conclusiones

Este artículo aporta un método generalizable y replicable para revitalizar un CCA, identificando recursos y capacidades relevantes a través de reducir la información inicial a sus cuatro factores de éxito representativos, de acuerdo con la revisión de la literatura y el modelo de orden superior contrastado. El primer factor importante (F1) representa las capacidades de gestión de la gerencia urbana, pero el segundo (F2) es indispensable porque añade las expectativas de promoción y comunicación comercial en la zona. Por tanto, estas dos dimensiones deben ser consideradas conjuntamente cuando se

diseñan estrategias para revitalizar un CCA, sin olvidar los servicios que complementan la mezcla comercial del área (F3 y F4); y con independencia de que se tengan en cuenta otros aspectos relevantes, que no han sido objeto de este estudio: las condiciones legales y administrativas, los incentivos fiscales, etc. Por ejemplo, en el ámbito público cada vez prevalecen más los criterios sociales y medioambientales sobre los puramente económicos, a la hora de promocionar el comercio urbano.

En cuanto a las implicaciones de gestión, este estudio permite avanzar en el campo de la medición mediante el desarrollo

de instrumentos para evaluar los factores de éxito de los CCA, y en facilitar las decisiones de quienes planifican nuevos polos de desarrollo o la revitalización de los existentes; por lo que resulta útil cuando se revitaliza solo un centro (habitual enfoque microeconómico de los gerentes y promotores empresariales), o se asignan recursos escasos a la promoción de distintos CCA en la ciudad (enfoque macroeconómico de las autoridades públicas). Con los datos que en cada caso se obtengan, los analistas pueden ampliar el zoom para decidir los presupuestos a asignar a recursos y capacidades específicos de revitalización urbana.

Las autoridades públicas no sólo autorizan licencias sobre establecimientos; también velan para que exista una oferta comercial adecuada a la demanda en cada territorio. A los responsables políticos les resultará útil el método propuesto para planificar la distribución espacial de la oferta, y complementar los estudios sobre el impacto económico que los nuevos negocios producen en su zona de ubicación. Aunque este estudio parte de examinar la percepción de los comerciantes para revitalizar áreas comerciales, la relación entre estas y la diversidad de los perfiles de los minoristas permitirá diseñar eficazmente las campañas para implicarlos en su CCA, mejorando el rendimiento económico y financiero de sus establecimientos.

Una característica del método es que la estructura comercial del área se va modificando con el tiempo, en respuesta a los cambios socioeconómicos del entorno. El problema se plantea cuando se quiere revitalizar una zona en un momento dado y, obviamente, la decisión debe ser sopesada a partir de la información disponible más reciente; aunque esto es salvable cuando el método se ajusta a los últimos datos disponibles. En este sentido, se recomienda hacer estudios periódicos relativos a planes estratégicos y operativos de desarrollo de los CCA.

Otro aspecto a mencionar de este método es que el estudio empírico abarcó un periodo de tiempo de menor crecimiento

económico, que puede contrastar con otros momentos de expansión. No obstante, aplicar la metodología a los datos más recientes permite identificar oportunidades y riesgos vinculados a la concreta situación económica.

En cuanto a futuras líneas de investigación, una muy prometedora consiste en incorporar recursos y capacidades para revitalizar un área comercial que no están incluidos en el método presentado. Por ejemplo, dada la importancia de la accesibilidad al CCA, sería conveniente incorporar variables como la distancia geográfica o el tiempo de desplazamiento, que previsiblemente mejorarán la revitalización de la zona. También sería oportuno complementar el estudio sobre los factores de éxito de un CCA con indicadores de su desempeño, poniendo en práctica un cuadro de mando integral para evaluar la actuación de los gerentes de las áreas comerciales.

Otra línea interesante de trabajo consiste en extender esta investigación a países donde estos CCA estén en expansión. Los comerciantes integrantes de estas áreas podrían beneficiarse de métodos para revitalizar la zona considerando la composición socio-demográfica de la misma, o que midan simultáneamente la revitalización de distintas áreas desde otras perspectivas (consumidores, turistas, propietarios de inmuebles, etc.). Esto permitiría conocer mejor cómo afecta la competencia entre áreas y la fidelidad hacia cada una de ellas, dos aspectos relevantes pero menos investigados.

## **Notas**

<sup>1</sup> Esta investigación ha contado con el apoyo de la Agrupación de Comerciantes y Empresarios de Getafe (ACOEG), el Ayuntamiento de Getafe y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Proyecto VRIEA – PUCV 039.366).

<sup>2</sup> Resulta diversa la etimología del concepto; por ejemplo: Business Improvement District (BID), town centre, downtown, city centre, open air shopping centre, galerie marchande à ciel ouvert, área comercial

urbana, centro comercial de área urbana, centro comercial abierto (CCA) o centro comercial a cielo abierto. Aunque en diferentes países la casuística particular del CCA es muy distinta, es posible una definición a partir de Morçöl y Wolf (2010): “organización autorizada por el gobierno local e integrada por distintos participantes con intereses en una determinada zona urbana, cuyo objetivo es la revitalización y mejora de dicha zona, mediante la provisión de servicios posibilitados por un sistema de financiación obligatorio que deberán asumir dichos participantes”.

<sup>3</sup> Muchos modelos de comportamiento de compra del consumidor utilizan, para medir la capacidad de atracción de los centros de compra como aproximación a su éxito, variables como elección, preferencia y patronazgo; frente al enfoque de recursos y capacidades, que menciona la vitalidad (atracción de turistas y clientes) y viabilidad (de establecimiento e inversiones) de los CCA como medidas de su éxito.

<sup>4</sup> Algún estudio previo realizado ha utilizado indicadores similares como medida de éxito de un CCA. En el trabajo de Tyler (1998, cit. en Balsas, 2004) se cita una puntuación agregada como medida de éxito, con altas correlaciones con indicadores como: “adecuada mezcla de establecimientos y negocios”, “oportunidades de compra lúdica” y “cooperación y actividad del gobierno municipal”, por ejemplo. Para evitar sesgos de varianza del método común, al incluir en el cuestionario tanto las variables explicativas (Parte II) como la dependiente (Parte III), primero se recogieron las respuestas a la Parte II, y días después a la I y a la II. Con ello, se ganaba también la confianza del encuestado, y se maximizaba la tasa de respuesta; con una metodología similar a la empleada por Forsberg et al. (1999).

## **Bibliografía citada**

- Balsas, Carlos (2004). “Measuring the Livability of an Urban Centre: An Exploratory Study of Key Performance Indicators”. **Planning Practice and Research**. Vol. 19. N° 1. Delft. Pp. 101-110.
- Balsas, Carlos (2014). “Downtown resilience: A review of recent (re)developments in Tempe, Arizona”. **Cities**. Vol. 36. N° especial: Febrero. Washington. Pp. 158-169.
- Cerdá, Luis Manuel; Fernández, Angel y Rebollo, Alfonso (2007). “Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el Municipio de Getafe”. **Distribución y Consumo**. N° 95. Madrid. Pp. 16-31.
- De Magalhaes, Claudio (2014). “Business Improvement Districts in England and the (private?) Governance of urban spaces”. **Environment and Planning C Government and Policy**. Vol. 32. N° 5. Plymouth. Pp. 916-933.
- De Nisco, Alessandro y Warnaby, Gary (2013). “Shopping in downtown: The effect of urban environment on service quality perception and behavioural intentions”. **International Journal of Retail and Distribution Management**. Vol. 41. N° 9. Cheltenham. Pp. 654-670.
- Donaghy, Mhairi; Findlay, Anne y Sparks, Leigh (2013). “The evaluation of Business Improvement Districts: Questions and issues from the Scottish experience”. **Local Economy**. Vol. 28. N° 5. Londres. Pp. 471-495.
- Forsberg, Hakan; Medway, Dominic y Warnaby, Gary (1999). “Town Centre Management by Co-operation. Evidence from Sweden”. **Cities**. Vol. 16. N° 5. Washington. Pp. 315-322.
- Hambleton, Robin (2015). “Power, place and the New Civic Leadership”. **Local Economy**. Vol. 30. N° 2. Londres. Pp. 167-172.
- Harrison, Philip (2015). “South-south relationships and the transfer of ‘best practice’: the case of Johannesburg”.

- International Development Planning Review.** Vol. 37. N° 2. Johannesburg. Pp. 205-223.
- Hemphill, Lesly; Berry, Jim y McGreal, Stanley (2014). "A financial appraisal of business improvement districts in the UK". **Environment and Planning C-Government and Policy.** Vol. 32. N° 4 Especial: Abril. Plymouth. Pp. 680-696.
- Kovacs, Jason; Galvin, Kayla and Shipley, Robert (2015). "Assessing the success of Heritage Conservation Districts: Insights from Ontario, Canada". **Cities.** Vol. 45. Washington. Pp. 123-132.
- Mc Manus, Phil y Connel, John (2014). "Putting places on the map? Marketing rural and regional Australia". **Journal of Destination Marketing and Management,** Vol. 3. N° 2. Orlando. Pp. 105-113.
- Michel, Boris (2013). "A Global Solution to Local Urban Crises? Comparing Discourses on Business Improvement, Districts in Cape Town and Hamburg". **Urban Geography.** Vol. 34. N° 7. Connecticut. Pp. 1011-1030.
- Michel, Boris; Stein, Christian (2015). "Reclaiming the European City and Lobbying for Privilege: Business Improvement Districts in Germany". **Urban Affairs Review.** Vol. 51. N° 1. Chicago. Pp. 74-98.
- Morçöl, Göktuğ; Wolf, James (2010). "Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework". **Public Administration Review.** Vol. 70. N° 6. Tallahassee. Pp. 906-913.
- Morçöl, Göktuğ; Vasavada, Triparna; Kim, Sohee (2014). "Business Improvement Districts in Urban Governance: A Longitudinal Case Study". **Administration and Society.** Vol. 46. N° 7. Richmond. Pp. 796-824.
- Phelps, Nicholas y Parsons, Nicholas. (2003). "Edge Urban Geographies: Notes from the Margins of Europe's Capital Cities". **Urban Studies.** Vol. 40. N° 9. Londres. pp. 1725-1749.
- Rabbiosi, Chiara (2015). "Renewing a historical legacy: Tourism, leisure shopping and urban branding in Paris". **Cities.** Vol. 42. Washington. Pp. 195-203.
- Riviezzo, Angelo; De Nisco, Alessandro; y Napolitano, Maria (2009). "Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness". **International Journal of Retail and Distribution Management.** Vol. 37. N° 9. Cheltenham. Pp.748-764.
- Runyan, Rodney; Huddleston, Patricia (2006). "Getting customers downtown: the role of branding in achieving success for central business districts". **Journal of Product and Brand Management,** Vol. 15. N° 1. Filadelfia. Pp. 48-61.
- Säynäjoki, Eeva-Sofia. / Inkeri, Ville / Heinonen, Jukka; Junnila, Seppo (2014). "How central business district developments facilitate environmental sustainability – A multiple case study in Finland". **Cities.** Vol. 41. Washington. Pp. 101-113.
- Shaw, Robert (2015): "Alive after five": Constructing the neoliberal night in Newcastle upon Tyne". **Urban Studies.** Vol. 52. N° 3 Especial: Febrero. Londres. Pp. 456-470.
- Sutton, Stacey (2014): "Are BIDs Good for Business? The Impact of BIDs on Neighborhood Retailers in New York City". **Journal of Planning Education and Research.** Vol. 34. N° 3. Atlanta. Pp. 309-324.