

## **Un estudio de la comunicación de los centros comerciales de Vizcaya a partir de la gestión estratégica de intangibles**

### **A study of the communication of the shopping centers of Vizcaya from the strategic management of intangibles**

Sandra Usin Enales - UPV/EHU- [sandra.usin@ehu.eus](mailto:sandra.usin@ehu.eus)

**Abstract:** En este trabajo se realiza un estudio de la situación actual de los centros comerciales de Vizcaya, con el objetivo central de analizar la comunicación de intangibles, como factor estratégico y de diferenciación en la gestión comercial.

Con tal objetivo, en esta investigación se lleva a cabo una revisión de las aportaciones teóricas que avalan la necesidad de actuar sobre el diseño y la ambientación de los entornos comerciales a partir del estudio de los efectos de las variables ambientales en la experiencia de compra, en la generación de emociones y, en general, en la secuencia cognitiva-afectiva-comportamental de los consumidores de centros comerciales.

Se ha planteado una investigación empírica de carácter cualitativo (basada en entrevistas personales a los gestores de los centros comerciales y a profesionales y expertos del sector), a través de la cual se obtienen conclusiones sobre la situación del sector, las estrategias de comunicación y de gestión de las variables ambientales, los estilos de compra de los consumidores, así como sobre sus conductas de compra.

Entre las conclusiones más destacables se constata que el cliente, cuando acude a un centro comercial, no sólo lo hace con la intención de comprar, sino que desea vivir una experiencia completa de consumo y emoción, y así debe ser tenido en cuenta por los gerentes de centros comerciales en sus

estrategias de comunicación si quieren obtener el máximo de rentabilidad de sus espacios comerciales.

**Keywords: comunicación; centros comerciales; gestión de intangibles; comunicación emocional; comportamiento del consumidor; consumo experiencial y estados emocionales.**

**Keywords: communication; malls; intangibles management; emotional communication; consumer behavior; experiential consumption and emotional states.**

### **1. Introducción.**

Los centros comerciales se mueven en los últimos tiempos en un entorno caracterizado por el aumento de la competencia (no sólo entre centros comerciales sino también con respecto al denominado comercio ciudad) y la demanda cambiante y fragmentada del consumidor (Howard, 1992; Howard, 1997; Kirkup y Rafiq, 1998; Warnaby y Davies, 1997; LeHew, 1997; LeHew y Fairhurst, 2000).

La falta de diferenciación entre la oferta comercial, unida a la crisis económica y la saturación de los públicos, ha propiciado que las empresas busquen otros aspectos para diferenciarse y responder a las nuevas demandas sociales.

Precisamente para lograr esta diferenciación afianzar su credibilidad y conseguir la fidelidad de sus públicos, los centros comerciales han trascendido el enfoque centrado en el producto y se replantean su nuevo rol como organizaciones. Ahora redefinen aspectos, como: la identidad, la gestión de la marca corporativa o una nueva dimensión socialmente responsable. En definitiva, las empresas buscan no sólo una propuesta diferenciadora con los productos sino la aceptación social y la legitimidad como instituciones sociales. Para ello han emprendido una definición más profunda de sus valores, su identidad, su razón de ser, que se trasladan en todas las iniciativas que llevan a cabo. Esto implica lo que se ha venido a denominar la gestión de intangibles

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

e incluso algunos autores hablan de la nueva economía de la reputación (Alloza, 2011).

Así pues, en el entorno turbulento en el que se mueven los centros comerciales, se enfrentan a dificultades por la tendencia a concentrarse en los aspectos tácticos de la gestión (McGoldrick y Thompson, 1992; Vernor y Rabianski, 1993). Superados los presupuestos en los que se apunta a la necesidad de 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), el enfoque actual es otro.

Como consecuencia de la disminución de la productividad de los centros comerciales, 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.

Aunque la reciente coyuntura de crisis económica ha ralentizado la implantación y desarrollo de centros comerciales, las décadas previas a la crisis se han caracterizado por un vertiginoso crecimiento de estas estructuras comerciales, como lo demuestra el dato de que solamente en ocho años (2001-2008) se crearon más del 50% de la SBA<sup>1</sup> total de España (AECC, 2008).

El Territorio Histórico de Vizcaya, no ha sido una excepción a esta realidad. Aunque su implantación ha sido más tardía que en el resto del Estado, alcanza hoy una alta densidad comercial (tal y como se recoge en la Tabla 1), basada fundamentalmente en centros comerciales planificados. En cuanto a la localización de estas estructuras, dentro del territorio, podemos destacar que sólo entre tres municipios, Baracaldo, Lejona y Bilbao, acogen más de la mitad del total de centros y más de las dos terceras partes del total de SBA sumando un total de 7 centros y 273.662 m<sup>2</sup> de SBA (el 66,7% del total). Se observa así mismo, una alta variedad de tipologías de centros comerciales.

---

<sup>1</sup> Acrónimo de Superficie Bruta Alquilable. Término que se utiliza para catalogar los centros comerciales en función de sus dimensiones.

# Del verbo al bit

## Universidad de La Laguna, 2017

**Tabla 1. Centros Comerciales en Vizcaya, por ubicación, tamaño y tipología (AECC, 2008)**

R*	CENTRO COMERCIAL	LOCALIDAD	TIPO*	MOD*	AÑO	LOCAL ALIM.	SBA(M <sup>2</sup> )
1	<b>Megapark</b>	Barakaldo	PC	PER	2004		128.000
2	<b>Max Center</b>	Barakaldo	GR	PER	1994	Eroski	59.283
3	<b>Ballonti</b>	Barakaldo	GR	PER	2008	Eroski	51.000
4	<b>Artea</b>	Leioa	GR	PER	1998	Eroski	40.751
5	<b>Bilbondo</b>	Basauri	ME	PER	1990	Eroski	37.384
6	<b>Zubiarte</b>	Bilbao	ME	URB	2004	Ercoreca	20.778
7	<b>Carrefour</b>	Sestao	HI	PER	1994	Carrefour	17.136
8	<b>Carrefour</b>	Erandio	HI	PER	1997	Carrefour	12.604
9	<b>Eroski</b>	Leioa	HI	PER	1986	Eroski	11.350
10	<b>Eroski</b>	Abadiño	HI	PER	2001	Eroski	9.258
11	<b>LosFueros Boulevard</b>	Barakaldo	PE	URB	2006	Eroski	9.000
12	<b>Sabeco</b>	Durango	HI	PER	1999	Sabeco	9.000
13	<b>Bidarte</b>	Bilbao	GC	URB	1994	Ercoreca	4.500

**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AECC, 2008.**

\*Ranking por tamaño en función de la SBA.

\*Tipo: PC (Parque Comercial)/GR (Grande)/ME (Mediano) PE (Pequeño) GC (Galería Comercial)/HI (Galería fundamentada en Hipermercado).

\*PER (Periférico)/URB (Urbano)

Sin embargo, el incremento del número de centros comerciales está generando un elemento común y clave en la gestión de los mismos, como es, crear experiencias de compra placenteras que coadyuven en ese posicionamiento y en su valor de marca como principal elemento diferenciador ante la competencia. El origen de las emociones en los consumidores puede ser atribuible, entre otros aspectos, a la influencia de las variables ambientales, base de la gestión de intangibles en la actividad comercial. Esta nueva apuesta determina ciertas conductas de compra con claras repercusiones para los gestores de estos formatos. Así, mientras los clientes pasean o compran en el centro comercial, experimentan diversos tipos de emociones (Machleit y Eroglu, 2000).

El análisis de cómo la gestión de las variables ambientales (la ambientación) influye en el consumidor es un tema prolífico en la investigación en marketing (Donovan y Rossiter, 1982; Bitner, 1992) que, aún hoy, mantiene vigente su interés. Prueba de ello son las publicaciones internacionales recientes que sostienen la influencia de dichas variables (atmospherics) sobre la conducta del consumidor (Dennis, Newman, Michon, Josko Brakus, y Tiu 2010; Massicotte, Michon, Chebat, Joseph Sirgy, y Borges, 2011; Jackson, Stoel, y Brantley,

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

2011; Chebat, y Robicheaux, 2011). A nivel español diversos estudios ponen de relieve la importancia de este tema (Avello, 2008; Avello, y Madariaga, 2010; Bigné, y Andreu, 2004; Bigné, Andreu, Chumpitaz, y Swaen, 2006), constatándose la necesidad de seguir realizando investigaciones empíricas que contrasten la influencia de los aspectos ambientales.

Los factores ambientales son a su vez inductores de las emociones de los consumidores (Baker, 1986; Turley y Milliman, 2000; Zorrilla, 2002; Luomala, 2003), por lo que se convierten en una herramienta esencial en la mejora de la experiencia de compra del consumidor en entornos comerciales. En un entorno donde el consumidor se caracteriza por estar cada vez más formado, informado, es más selectivo, exige más valor por su dinero y su tiempo, tiene más posibilidades de compra gracias a las nuevas tecnologías, resulta fundamental tratar de influir en su comportamiento a través de la gestión de las variables anteriormente mencionadas.

Tomando como punto de partida la hipótesis ampliamente contrastada (Schmitt, 2006; Robinette, Brand y Lenz ,2001; Holbrook y Gardner, 1993) de que cuando los consumidores experimentan la compra como una experiencia placentera, se produce una mayor satisfacción y probabilidad de lealtad hacia el entorno comercial que frecuenta, surge una nueva forma de gestión comercial basada en lo que se ha denominado “marketing experiencial” (Schmitt, 2006) o “marketing emocional”, definido por Robinette, Brand y Lenz (2001). Sentimientos y fantasías de los consumidores recobraban su papel preeminente bajo este postulado.

De ahí, que en los últimos años, el diseño y la gestión de las políticas de comunicación de los centros comerciales ha pasado de ser funcional y corriente, a convertirse en espacios de diseño arquitectónico vanguardista, contruidos con materiales sofisticados, y sobre todo repletos de actividades, eventos, y actividades, a los que el consumidor acude en busca de una compra experiencial y de ocio. Conscientes de esta búsqueda de motivaciones hedónicas gratificantes por parte de los consumidores, los gestores de centros comerciales basan sus estrategias de marketing en políticas coadyuvantes en la generación de una compra cada vez más emocional.

Más allá de los estudios que llevan a cabo los propios centros comerciales o los realizadas por instituciones<sup>2</sup>, que tienen como objetivo la obtención de datos de carácter cuantitativo del lado del consumidor (entorno a frecuencias de visitas, hábitos de compras de los consumidores, etc.) apenas existen estudios (salvo el realizado por Olabarrieta, 2010) que analicen la gestión de variables comerciales intangibles desde la óptica del propio gestor y del experto en distribución comercial.

En este sentido, este trabajo, más allá de ofrecer una revisión exhaustiva del ambiente comercial, pretende consensuar un modelo de integración de conceptos ya analizados en investigaciones previas a cerca de las influencias sobre el consumidor, en torno a tres áreas estratégicas de la gestión de intangibles; la influencia de factores situacionales (entre los que se encuentra la dimensión ambiental del entorno comercial), la influencia de factores cognitivo afectivos (la dimensión emocional) y su efecto sobre la secuencia afectiva de la satisfacción en las intenciones de comportamiento.

## **2. Objetivos de la investigación, metodología y muestra**

Para poder elaborar este modelo integrador, se intentarán identificar y analizar las estrategias comerciales seguidas por los centros comerciales objeto de este trabajo.

En un momento como el actual en el que se ha incrementado de forma significativa el nivel de competencia del sector, la diferenciación y un buen posicionamiento se convierten en factores claves de éxito, válidos no sólo para los gestores de este tipo de formato comercial, sino para el comercio minorista en general.

Desarrollar un modelo conceptual, a partir del estudio de caso de los centros comerciales de Vizcaya, que englobe por un lado el conjunto de estrategias de intangibles así como el estudio del consumidor, y que sea extrapolable en la gestión de cualquier entorno comercial, es el objetivo fundamental de esta investigación. Con tal fin, se pretende dar respuesta a los siguientes objetivos:

---

<sup>2</sup> Como los realizados por la Cámara de Comercio de Bilbao o el último estudio del año 94 del Gobierno Vasco.

# Del verbo al bit

## Universidad de La Laguna, 2017

Por un lado, conocer la percepción de gerentes y expertos acerca de la situación de los centros comerciales de Vizcaya, en relación a la coyuntura económica actual. Así mismo, definir el target que acude a estos centros comerciales y sus estilos de compra. Identificar las estrategias de marketing utilizadas por parte de los centros comerciales, así como la gestión de las variables ambientales, y en último lugar determinar las consecuencias de la aplicación de las estrategias de marketing sobre la conducta del consumidor.

Los centros objeto de estudio han sido seis de los que aparecen en la Tabla 1; Megapark, Max Center, Ballonti, Artea, Bilbondo y Zubiarte. La elección de estos se debe a la consideración de que cumplen con los criterios de elección acotados en la propia investigación y que son los siguientes; a) la oferta complementaria que ofrecen estos centros con importante presencia de ocio y entretenimiento; b) su tamaño, superior a 20.000 m de SBA; c) y la ubicación periférica del centro comercial, con la única excepción del centro comercial Zubiarte, ya que a pesar de estar ubicado en el centro de Bilbao, se considera que por su tamaño tiene un área de influencia más allá de la capital vizcaína, atrayendo a gente de otras comarcas.

Estos centros escogidos en la muestra de la investigación y que se recogen en la Tabla 2, son además gestionados por algunas de los principales grupos de inversión inmobiliaria a nivel mundial (Jones Lang Lasalle, Sonae Sierra, CBRE, Gentalia, Metrovacesa...).

**Tabla 2. Centros comerciales objeto de la investigación**

R*	CENTRO COMERCIAL	LOCALIDAD	TIPO*	MOD*	AÑO	SBA(M <sup>2</sup> )
1	<b>Megapark</b>	Barakaldo	PC	PER	2004	128.000
2	<b>Max Center</b>	Barakaldo	GR	PER	1994	59.283
3	<b>Ballonti</b>	Barakaldo	GR	PER	2008	51.000
4	<b>Artea</b>	Leioa	GR	PER	1998	40.751
5	<b>Bilbondo</b>	Basauri	ME	PER	1990	37.384
6	<b>Zubiarte</b>	Bilbao	ME	URB	2004	20.778

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la AECC, 2008.

Para avanzar en la consecución de los objetivos planteados en el trabajo, se ha optado por una metodología de tipo cualitativo, concretamente basada en la aplicación de la técnica de la entrevista en profundidad con cuestionario

# Del verbo al bit

## Universidad de La Laguna, 2017

---

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

En concreto, la entrevista constituye una herramienta adecuada por cuanto que se plantea que sean aquellos profesionales que gestionan los centros comerciales quienes aporten la información necesaria para posibilitar el logro de los objetivos de la investigación.

Concretamente, se ha entrevistado a los gerentes de los seis centros comerciales (Tabla 3) -el total del universo de investigación- excepto en un caso que se ha entrevistado al responsable de marketing del centro comercial. La selección de este colectivo se hacía necesaria si se quería tener información de primera mano de quien conoce las estrategias de marketing que se implementan en los diferentes centros comerciales, gestores, que además cuentan con sus propios estudios, realizados *in situ* a los consumidores que visitan sus centros. Aunque como ya se ha mencionado, la mayor parte de información que disponen de los consumidores es de carácter cuantitativo.

**Tabla 3. Personas entrevistadas en los centros comerciales**

CENTRO COMERCIAL	PERSONA ENTREVISTADA
Megapark	Responsable de Marketing (E:1)
Artea	Gerente (E:2)
Max Center	Gerente (E:3)
Ballonti	Gerente (E:4)
Bilbondo	Gerente (E:5)
Zubiarte	Gerente (E:6)

**Fuente:** Elaboración propia.

Además, se ha entrevistado a un profesional y a un experto en el sector de la distribución comercial (Tabla 4). La visión de estos resulta de gran interés en el estudio del comportamiento del consumidor de centros comerciales. Contar con una visión ajena a la gestión de los centros comerciales, pero a la vez especializada en el sector de la distribución comercial, ha contribuido a tener un tipo de información menos sesgada pero igualmente fiable y que sirva como



base para determinar las estrategias de marketing más adecuadas en la gestión de compras experienciales.

**Tabla 4. Profesionales y expertos en el sector comercial, entrevistados.**

PROFESIONALES Y EXPERTOS	PERSONA ENTREVISTADA
Eroski	Responsable de Hipermercados (E:7)
Gobierno Vasco Universidad del País Vasco	Profesor Universitario y responsable de comercio en el Gobierno Vasco (E:8)

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados

#### 3.1 Percepción de los gerentes de centros comerciales y expertos respecto al entorno competitivo y económico

Este colectivo constata en primer lugar, que el consumidor en la actual coyuntura económica incrementa la incertidumbre, la percepción de miedo y una fuerte presión psicológica a la hora de consumir. Además, la reducción del gasto en todas las partidas, incluida la destinada al ocio, no parece ser factor de exclusión para acudir a los centros comerciales a realizar un tipo de compra asociada al entretenimiento y la diversión. Todo lo contrario, la afluencia a estos centros se mantiene aunque los individuos se dediquen más a pasear y a disfrutar de las actividades que oferta el centro, que a comprar. En este sentido, los centros comerciales se mantienen repletos de clientes aunque su gasto en todas las partidas haya descendido, lo que hace suponer que los consumidores encuentran en la visita a estos centros una forma de entretenimiento y una experiencia además de atractiva, fascinante:

“Y de hecho nosotros tenemos las acciones para ir captando todo, a los niños ...porque vamos captando a todos los públicos, lo que queremos es que la gente sí venga aquí lógicamente ¿no? Pero también queremos que no solamente vengan a comprar, que también seamos lo que te decía, que tengan actividades, que tengan algo...”. (E: 3)

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

Esta percepción confirma estudios previos como el Kosiak, G. et al. (2006) quienes observaron que las dimensiones de valor tienen un efecto positivo en la probabilidad de que un centro comercial sea frecuentado o preferido frente a sus competidores, poniendo de manifiesto que los factores, comodidad, oferta variada y eficiencia, son los que determinan la selección de un centro comercial. Estos factores constituyen puntos clave en los que debería basar su estrategia un centro comercial, para conseguir una posición competitiva superior. Su consideración resulta de utilidad tanto para los centros comerciales actuales, como para nuevos oferentes, pues conocer el modo en que los compradores perciben la variedad de su oferta y la de otros competidores es un elemento esencial para diseñar una adecuada estrategia comercial. Se constata así, que en el momento de la compra genera más atracción el centro comercial que ofrece mayor variedad de oferta.

Una segunda idea es la enorme competitividad y alta saturación comercial que vive Vizcaya. Los gerentes de centros comerciales consideran que su principal competencia son el resto de centros comerciales planificados, y no tanto el comercio minorista de centro ciudad. Consideran que este tipo de comercio está obsoleto y satisface en el consumidor necesidades que nada tienen que ver con la propuesta de una compra fundamentada en entretenimiento como la que ellos ofertan. Sin embargo, consideran que por encima de cualquier tipo de competitividad comercial, una de sus principales competencias son las condiciones meteorológicas, que se consideran factor determinante en la elección del establecimiento comercial donde realizar las compras. Son conscientes de que los días de buen tiempo, no consiguen atraer al público, aunque organicen el mayor de los eventos, lo que implica una dependencia extremadamente inestable y en función de factores ajenos a su propia gestión.

“El centro ciudad no es la competencia, es un comercio muy obsoleto, es complementario, la competencia es otros centros comerciales”.

“Bueno, tú antes me preguntabas cuál el principal competidor. El sol puede ser el principal competidor”. (E: 1)

Incluso, puede verse la competencia entre centros como un factor generador de diferenciación y posicionamiento exclusivo. (E: 2)

“Al final tu siempre, como centro comercial estás buscando ofertar cosas que el público demande, diferenciarte de la competencia. Y al final una pista de esquí, es diferenciarte realmente de la competencia. Cines todos tenemos más o menos. Pues cines en 3D, doy algo más que el otro no ofrece”.  
(E: 4)

Esta percepción confirma la idea ya apuntada por Bellenger y Korgaonkar (1980) de que la variedad de la oferta es más influyente para el consumidor “recreacional” que para el consumidor con orientación funcional o racional. Por lo tanto, los centros comerciales que aglutinan un repertorio amplio de enseñanzas, restaurantes, y espacios de ocio, tienen mayores probabilidades de aumentar el gasto por parte del consumidor “recreacional”. Destacando además que este tipo de consumidor es el mayoritario entre los clientes que acuden al centro comercial.

Por último, la variedad de la oferta se ha relacionado como inductor de un determinado estado de ánimo y con una sensación de diversión o entusiasmo. Las alternativas de ocio proporcionan una sensación de diversión que complementa a la variedad de la oferta en entornos agradables.

### **3.2 Perfil del consumidor de los centros comerciales y sus estilos de compra**

Los entrevistados son conscientes de la necesidad de **tener claro el target** al que se dirigen antes de definir la tienda e implementar cualquier tipo de estrategia comercial:

“...la oferta tiene que ser la adecuada para el tipo de público que queremos atraer, que es el que queremos buscar, nuestro target: nivel sociocultural medio, medio-alto”. (E: 1)

La mayor parte de los gerentes señalan que familias y adolescentes son los segmentos que mejor satisfacen sus necesidades en el centro comercial, lo que evidencia que el consumo en estos entornos se lleva a cabo en la mayoría de las ocasiones en grupo (familia o amigos). Por lo que consideran a estos

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

como sus principales públicos objetivos a los que dirigir sus estrategias de marketing. De hecho, el *target* más habitual al que se dirigen muchos de los centros analizados es la familia. Padres con niños pequeños (de 0-12 años) que incorporan estas estructuras comerciales al ocio infantil, lo que en sus propias palabras acarrea repercusiones determinantes en la socialización de los más pequeños. A este respecto, reconocen que muchos de estos padres han crecido en el centro comercial y en su madurez siguen apostando por estas estructuras comerciales, que tienen además de una función comercial y económica, una gran implicación sociológica y antropológica, puesto que son espacios de intercambio social donde se cumplen las mismas funciones que antaño en la plaza del pueblo. Desde este punto de vista, los gerentes reconocen estar influyendo en la aparición de nuevos hábitos de relación social:

“... Los centros comerciales ya han influido en las relaciones sociales. Yo veo cuadrillas que quedan en el centro comercial. No de adolescentes. Cuadrillas de adultos que tienen niños pequeños, y que quedan en el centro, es como una especie de plaza de pueblo pero en artificial... Tiene las ventajas de un espacio urbano, pero no las desventajas, como las inclemencias del tiempo”. (E: 6)

Mientras los clientes pasean por el centro comercial, experimentan diversos tipos de emociones. El origen de dichas emociones, según señalan Folkes (1988) y Weiner (1985) se puede atribuir a aspectos internos del individuo (causados por su estado de ánimo), a agentes externos (derivados de la interacción con proveedores o empleados), o bien a otras variables controladas por los propios establecimientos comerciales (variables ambientales). Bajo la influencia de estas últimas, las variables ambientales, los consumidores sienten emociones positivas muestran mayor satisfacción y lealtad hacia los entornos comerciales que frecuentan (Bigné y Andreu, 2004).

Además, si esta actividad es vivida como placentera, tenderá a alargar su estancia, lo que posibilita seguir realizando más compras, deseará regresar a

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

ese establecimiento en un futuro y por lo tanto, se reducirán las posibilidades de acudir a otros centros comerciales (Wakefield y Baker, 1998).

Por su parte **los adolescentes** también encuentran en el centro comercial un espacio de relación con sus semejantes. La mayoría de los gerentes y expertos destacan que el centro comercial se ha convertido en referente para muchos adolescentes, que han crecido y vivido el centro comercial como espacio de consumo y ocio desde su infancia. En este sentido, señalan cómo se importan aspectos más propios de la cultura americana y que se ponen de moda en nuestra sociedad a través de la reproducción de esos códigos en películas y series y que son rápidamente adoptados:

“... Es un poco modelo americano, también las películas que vemos, siempre quedamos en el centro comercial la gente joven, y se va acostumbrando a eso...los adolescentes yo creo que también se están acostumbrando a eso a quedar en el centro comercial". (E: 7)

Esta idea ya había sido indicada por Baker y Hayto (2000) y más tarde por Bryce y Mottner (2005) que abordan el estudio de los estados emocionales y la conducta de compra en centros comerciales de las chicas adolescentes que comienzan a acudir solas a los centros comerciales. Estas investigaciones evidencian que las jóvenes los visitan guiadas, fundamentalmente, por entretenimiento, que lo encuentran en el hecho de poder entrar en todas las tiendas y probarse toda la ropa, sin necesidad de realizar ninguna compra. Encuentran el placer en la experiencia de acudir a un centro comercial, por el mero hecho de pasar el rato. En este caso, la motivación principal de la visita no es la compra en sí misma, sino el entretenimiento que genera la propia visita.

Así mismo, identifican **dos tipos de consumidores**; unos más tradicionales que prefieren hacer la compra en el comercio de ciudad y otros más innovadores que apuestan por una compra que les permite compaginar trabajo, compras y ocio. Así mismo, son consumidores cada vez más formados e

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

informados, que buscarán en sus compras la mejor relación coste-beneficio, escogiendo los establecimientos comerciales que mejor se adecuen a sus necesidades, pero mostrando cierta inclinación hacia la protección del comercio local, lo que supone en ocasiones el fracaso en la implantación de fórmulas comerciales más cosmopolitas. Ante este panorama, los gerentes tratan de incluir enseñas locales entre los comercios que se implantan en el centro comercial:

“No, no son solo firmas importantes, se trata de que haya una mezcla, y de hecho hay tiendas que son locales, como For, Twist de complementos, o sea también tenemos tiendas que son de aquí. Y la tienda de zapatos que es ‘Zapatín’, la parafarmacia, la lotería...se trata un poco de que haya una mezcla. Porque también si lo llenas de cadenas multinacionales la impresión es de que es muy impersonal, se convierte en algo muy frío”. (E: 5)

En este escenario, retratan al cliente del centro comercial como un **consumidor *Peter Pan*** que en general trata de satisfacer sus necesidades, incluidas las de ocio, a través del consumo. Se trata de un individuo que se niega a crecer y a madurar en su faceta de consumidor y que a pesar de estar cada vez más formado e informado a veces parece comportarse de acuerdo a conductas más propias de un adolescente. En estos consumidores la adolescencia se alarga, la edad es la identidad subjetiva. Identidad que se construye a partir de modas y estilos de vida y que entronca con un individualismo omnipresente. Este *target* goza con placeres propios de niños, como son los parques temáticos, y en este sentido los centros comerciales se convierten en auténticos parques de atracciones dónde pueden satisfacer sus necesidades a partir de uno de sus principales deseos, la compra lúdica. Por lo que, las estrategias de gestión de estos centros irán encaminadas en lograr establecer lazos afectivos con el cliente a través de la creación de experiencias de compra placenteras basadas en la diversión, como si de un parque de atracciones se tratara:

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

“el consumidor ahora es un poco Peter Pan, que no quiere crecer, ¿sabes? Todo nuevo, que me sorprendan, y dame más, y me lo compro”. (E: 3)

“Eso siempre, y entonces el que la experiencia de ese cliente que visita el centro sea especial significa que te puedes convertir en un parque temático, pero en cuanto a la experiencia, no porque dejas tu negocio, pero te conviertes en un Port Aventura”. (E: 3)

Reconocen diferentes **estilos de compra en el centro comercial**, la que se orienta a la compra de productos, normalmente de conveniencia y la orientada a la búsqueda de un tipo de compra que se acompaña de entretenimiento. Precisamente la versatilidad del centro comercial para adaptarse a las necesidades de los clientes es señalada por los gerentes como una de sus principales fortalezas. Se convierten así en un “paquete multiproducto” tal y como ellos mismos lo califican. Las posibilidades que ofrece el centro comercial dan lugar a estilos de compra diferenciados. Aunque pudiera parecer que se trata de dos tipos de compradores de centro comercial, no es sino un mismo consumidor que adapta sus formas de compra en función de variables como la implicación (hacia la compra), el tiempo disponible y si se acude o no en compañía, determinan que la visita al centro comercial se considere o no un acto lúdico o de entretenimiento. Un consumidor puede aprovechar tiempos perdidos o sobrantes (por ejemplo los viajes al trabajo) a “hacer la compra”, y ese mismo fin de semana (en compañía y disponiendo de más tiempo) “ir de compras”, incluyendo el paseo, el entretenimiento y la visita de tiendas en el centro comercial. De tal manera que la motivación que dirige a los consumidores hacia este tipo de compra puede ser doble. Por un lado, la necesidad de algún tipo de producto en concreto y especialmente la necesidad de compra acompañada de entretenimiento.

“Yo creo que la compra lúdica es lo que más se busca. Los centros ofrecen una gama de producto-servicio tan grande que realmente para hacer la compra son interesantes, desde el

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

punto de vista del consumidor y desde el punto de vista del comprador puro y duro. Compra y ocio. Incluso solo como ocio es una alternativa interesante”. (E: 8)

El entorno físico del centro comercial, junto a la implicación en la actividad de ir de compras y la variedad de oferta, ejercen una influencia positiva en la diversión percibida por el consumidor de centro comercial. Se resuelve que los entornos de mayor agrado se relacionan con una mayor diversión y entretenimiento. Así mismo, indica que los consumidores están dispuestos a desplazarse para llegar hasta aquellos establecimientos que generen la experiencia de compra que buscan. De tal manera que la organización de eventos que aumenten el entretenimiento favorece la estancia más larga y se experimentan sensaciones más placenteras (Avello, 2008).

Consideran que el **consumidor de centro comercial es ecléctico**. Estos centros comerciales generan además estilos de compra que tienen que ver con la expansión de la cultura **low cost**. Estamos, según sus palabras, ante un consumidor que puede buscar una compra asociada al bajo precio y al mismo tiempo frecuentar las firmas de lujo ubicadas en el centro ciudad. Más allá del concepto de clase, de los estilos de vida y del lujo, una nueva cultura ha emergido en la era de la globalización. “La cultura del bajo coste”, a partir de un concepto global de producción y comunicación, es capaz de responder a las necesidades de un nuevo consumidor cambiante, y estos centros se presentan como espacios idóneos en la búsqueda de este estilo de compra. En estas estructuras, los consumos se democratizan, y la búsqueda de una compra de bajo precio y la gratificación que esta supone se hace extensible al conjunto de la sociedad independientemente de la posición social que se ocupe. En definitiva, destacan que el consumidor elige el centro comercial que se identifica con su ideario aspiracional:



“Por ejemplo, en Primark te encuentras un perfil de cliente muy diferente, desde uno de clase social muy baja hasta uno de alta, desde gitanos hasta las señoras de la marguen izquierda, que compran sábanas o zapatillas. Primark democratiza mucho el consumo”. (E: 2)

LeHew (1997) considera que la orientación al mercado puede constituirse en la base de ventajas competitivas del centro comercial. La investigación de LeHew (1997) pretendía probar la hipótesis de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados del centro comercial. Utilizando como estimador de la orientación al mercado el conocimiento de los gerentes de centros comerciales sobre el perfil demográfico de sus clientes, concluía que existe un grave desconocimiento de éste, información que se considera básica para la formulación de la estrategia del centro comercial. Hipótesis del todo desmontada en esta investigación. Desde que en el 1997 LeHew, planteara esta conclusión, los gerentes han tomado conciencia de la necesidad de conocer a su clientela y así lo demuestran en las entrevistas realizadas. Este conocimiento permite adoptar la gestión de las variables intangibles de comunicación a sus necesidades, creando un posicionamiento claro del centro comercial.

En la misma línea, 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.

### **3.3. Gestión estratégica de intangibles en los centros comerciales**

En el intento por satisfacer las necesidades del consumidor vizcaíno, motivadas por el conjunto de factores situacionales y cognitivo-afectivos, y conseguir que este aprecie la estancia en el centro comercial como una experiencia

## **Del verbo al bit**

Universidad de La Laguna, 2017

---

entretenida y memorable, los gerentes advierten que el **diseño interior y exterior** del centro, su **ubicación**, la **comodidad**, la **eficiencia**, una **oferta comercial adaptada al target** del centro, una buena **oferta de ocio y servicios**, son las variables más explicativas de la diversión percibida en el centro comercial. Esta conclusión coincide con otras investigaciones realizadas en este sentido (Wakefield y Baker, 1998). Tratan de generar entornos atractivos para hacer de la compra una experiencia agradable, tal y como establecen varios autores en investigaciones previas (McGoldrick y Pieros, 1998; Chebat y Michon, 2003):

“Tratas de hacer que el cliente esté lo más cómodo posible y ofrecerle todo lo que demanda. Al final eso se traduce en hacer que el cliente sienta una experiencia. Que el cliente llegue y encuentre su parque en perfecto estado, perfectamente iluminado, con total comodidad, que encuentre el centro en perfectas condiciones, en perfecto estado de revista, que encuentre todas las tiendas que él demanda”. (E: 1)

Así, adaptan sus estrategias ambientales, a las modas, demandas y gustos de los clientes. De tal manera que los exteriores se vuelven más atractivos y los interiores se manipulan para volverlos más seductores. Elementos como el mobiliario, los materiales utilizados, los escaparates, la iluminación, temperatura, sonido, olores, son modificados cada cierto tiempo para hacer del centro comercial un entorno más agradable, atractivo, y novedoso. Opinan que el consumidor se fija no solo en aspectos como facilidad de aparcamiento y una oferta variada, sino también en aspectos ambientales y de **diseño interior y exterior** del entorno comercial que hagan de su estancia una experiencia más placentera. Para ello los centros comerciales se actualizan y en los últimos años tratan de modernizarse. Ya no es suficiente con que haya centro comercial, sino que este debe ser atractivo:

“Tenemos una ventaja competitiva que el público la valora, que es el tema de las instalaciones... respecto a los competidores

## Del verbo al bit

### Universidad de La Laguna, 2017

---

directos, hay diez años de diferencia y se nota en más volumetría, más luz natural, los espacios son más amplios...Y eso a la gente, en igualdad de condiciones y distancia, a la hora de elegir, escogen el más agradable... Hay una parte estética, visual, de diseño, tanto exterior como interior... Hacer más amable el centro". (E: 1)

"Al final es hacerlo atractivo al público... hace 15 años era un edificio sin más. Y ahora es pues eso, pero tiene que ser agradable, mejorar su habitabilidad. Y al final es pues hacerlo más agradable a la vista. Como si tú decoras tu propia casa, ¿no?". (E: 2)

**La ubicación** del propio centro comercial es otro factor de atracción de estos formatos. El emplazamiento condiciona las políticas de gestión que los gerentes llevan a cabo. Aspectos como el área de influencia que abarca, el modo en que el consumidor se traslada, si existe la posibilidad de acudir en transporte público, vehículo propio o andando, condiciona la afluencia al mismo. En opinión de los gerentes, puede ser incluso factor de diferenciación respecto a sus competidores:

"Los puntos fuertes, pues que somos un centro comercial de ciudad y la ubicación, ese es el gran punto fuerte, es la diferencia".

"Es un centro muy estratégico y es la ubicación". (E: 1)

Por otro lado, la **comodidad**, la **eficiencia** y una **oferta comercial variada** (variables señaladas en el estudio de Kosiak et al., 2006) son dimensiones de valor que generan experiencias de compra gratificantes, basadas en motivaciones hedónicas, de tal manera que el consumidor refuerza la percepción que se forma respecto del centro y de su calidad. Respecto a la comodidad, ya se ha visto la importancia otorgada a la misma por los gestores. En lo que a la eficiencia se refiere, algunos de estos centros comienzan a usar las nuevas tecnologías, no solo para comunicar (publicidad a través de móvil) sino también como estrategia de fidelización (tarjetas vip, promociones, etc.) e incluso de venta (en algunos comercios se puede comprar por Internet y

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

recoger en tienda -caso grupo Inditex- o directamente hacer la compra de hipermercado on-line):

“Hay que intentar que Internet no sea una barrera y que te permite conocer a tus clientes con nombres y apellidos y saber la tipología de su consumos. Conoces todo de ellos. Su casa, de dónde vienen. Es la mejor herramienta de marketing directo que puedes hacer”. (E: 5)

La tercera dimensión de valor, una variedad de oferta adaptada a su público objetivo, es destacada por los gestores como una de las principales ventajas del centro comercial. Junto a una oferta comercial variada, la aglomeración y complementariedad de establecimientos atraen un tipo de consumo más recreacional, pudiendo provocar una estancia más prolongada un aumento del gasto y en definitiva una experiencia de compra más agradable. En este sentido, **el ocio** se convierte también en otra variable ambiental generadora de experiencias placenteras en el cliente:

“La variedad de oferta, la variedad de oferta es la principal. Y luego lo vas decorando con la comodidad, el acceso, la cantidad de servicio, ese tipo de cosas. Pero al final, es la variedad de oferta es el principal valor”

“... En estos momentos, lo que busca el consumidor es más que una mera transacción, una experiencia de compra. Yo creo que la oferta comercial en un centro comercial de periferia está generando toda una estrategia de marketing hacia la generación de experiencias. No solamente con un mix adecuado de oferta comercial y de ocio, sino con actividades con eventos lúdicos, con intentos de hacer que la ciudadanía sea mucho más participativa, que el encuentro sea mucho más social, eh... que además ese encuentro social sea entre distintas tipologías de personas, ¿no? Eso es un poco lo que se está buscando”. (E: 4)

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

Por su parte, **los servicios** que ofrece el centro comercial también contribuyen a la percepción que tiene el consumidor de la vivencia experimentada en el establecimiento. Destacan servicios adaptados a su target, como salas de lactancia, cambiadores de bebés, carritos de bebés, , zonas de relajación con sofás, wifi, etc. Algunos servicios que se ofertan en el centro comercial se asemejan, incluso, a los que pudiera ofertar un centro cívico de cualquier ciudad, como es una biblioteca o una ludoteca, cuenta-cuentos. En consonancia con la idea anteriormente propuesta de emular al centro ciudad, a la plaza del pueblo, algunos servicios ofertados suplen carencias que puede haber en el propio centro ciudad:

“Lógicamente los servicios que tengas, tus restaurantes, que tengas unos servicios aseos, cambiador de bebé, que estén limpios, todas esas cosas influyen mucho en la percepción del cliente "me gusta" o "no me gusta", nosotros notamos mucho en las mujeres, como esté el aseo va a marcar su experiencia de compra, si esta sucísimo, hecho una guarrada, ir al centro cambia totalmente, independientemente de que todo lo demás este fenomenal”. (E: 6)

En el interior de estos centros, los escaparates de las tiendas, a veces efímeros, tienden a incorporarse al interior del establecimiento, invitando al consumidor a introducirse en el punto de venta. Las puertas de las tiendas desaparecen con el fin de evitar barreras que interfieran entre el establecimiento y el consumidor. Por eso muchas veces el escaparate es efímero e incluso tiende a desaparecer. En definitiva, la exhibición de los productos tiene que apelar al gusto por sentirlos, en soportes atractivos y colocaciones especiales capaces de activar los aspectos emocionales de los clientes que les incite a la compra.

**Las políticas de comunicación** juegan un papel determinante en asegurar el éxito del centro comercial. La mayoría utiliza la promoción, los eventos, actividades y la publicity por su eco en los medios de comunicación. Algunos

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

incluso han implementado acciones comunicacionales más innovadoras, como el Street Marketing. A través de sus slogans tratan de reflejar cuál es el posicionamiento que pretenden instaurar en la mente del consumidor; algunos apelan al precio, otros al consumidor y a sus necesidades aspiracionales. En definitiva, buscan diferenciarse a través de sus políticas de marketing mix. Así, se aprecia a continuación cómo se pasa de slogans más generalistas a apelaciones al tú conativo:

“... Hemos cambiado marketing, la línea un poco creativa, no es que estuviera ni mal ni bien lo de antes, pero bueno, hemos dicho, sí vamos a darle un giro también a la estrategia. Hemos cambiado el claim, antes era ‘lleno de vida’ y ahora es ‘tienes estilo’, siempre es algo con la palabra estilo y con la apelación al ‘tú’, o al ‘tienes’ y yo creo que sí estamos acertando”. (E: 4)

“Luego, por ejemplo, hacemos actividades en calle, de Street Marketing puro y duro, pues por ejemplo en Semana Santa, en el Aste Nagusia, hacemos cosas de animación que te vea el turista, que le genere curiosidad, repartes información”. (E: 1)

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.

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

Desde los centros comerciales se ve clara la necesidad de buscar un **posicionamiento diferenciado**. De esta forma, se puede resaltar la existencia de dos líneas estratégicas que pueden prevalecer entre los centros a la hora de diferenciarse y posicionarse en el mercado: en función del público al que se dirigen, y en función del mix comercial que ofertan. Así, unos basan su diferenciación y posicionamiento en el target “familias”, otros lo hacen en función de una mayor especialización en “moda”, en “firmas de moda a bajos precios”, en “moda de alta gama”, en “delicatesen”, en “ocio”, etcétera. En definitiva, se realiza bien en función del público al que se dirigen o en función de la especialización del centro:

“Nosotros dentro de la empresa estamos catalogados como un centro familiar. Y al final tratamos, tanto en las campañas de marketing como nuestra oferta, orientarlo a lo que es la familia... La familia que consideramos es nuestro cliente objetivo”. (E: 3)

“El año pasado sobre todo hicimos una labor importante de cambiar bastantes tiendas, hemos metido rótulos, que no había y que sí están en el centro de Bilbao. Queremos diferenciarnos por ahí porque ahora la locomotora es la moda”. (E: 5)

Por lo tanto, el consumidor se cuestiona a qué centro comercial va a acudir. Y se fija no sólo en aspectos como facilidad de aparcamiento, y una oferta variada, sino también en aspectos ambientales y de diseño interior y exterior del entorno comercial, que hagan de su estancia una experiencia más placentera. En este sentido, incluso los hipermercados, que han sido durante mucho tiempo locomotora de estos formatos comerciales, y que ahora pasan por una etapa de readaptación por la proliferación de pequeños supermercados de proximidad, han sufrido una metamorfosis tratando de aprovechar las nuevas técnicas de merchandising. Así lo expresa uno de los entrevistados.

“Yo que he estado toda mi vida estudiando las técnicas de merchandising, éstas han cambiado muchísimo. La filosofía que había de que cuantos más metros recorra el individuo mejor ya no funciona. Ahora la estrategia es radicalmente diferente...Intentamos facilitarle al máximo la compra. Hacérsela más cómoda, más rápida, sencilla, y que su experiencia de compra sea muy positiva, principalmente a través de la palanca de comodidad y rapidez”. (E: 1)

### **3.4 Influencia de la gestión de intangibles sobre la conducta del consumidor.**

Los gestores de centros comerciales, conscientes de la importancia de provocar emociones positivas que induzcan mayor satisfacción y en consecuencia mayor lealtad en los consumidores, adoptan estrategias que coadyuvan a la creación de experiencias de compra emocionales y afectivas:

“... Suele ocurrir que después de varias experiencias de compra en el mismo sitio, te habitúas, pero al consumidor hay que facilitárselo todo, entonces, hacerle más agradable la compra ayuda a una mayor fidelización...”.(E: 7)

“También lo que vemos es que el público que empezó en el 98 sigue hoy en día, entonces es un público que la media de edad de sus hijos es de siete años; entonces, es la gente que vino, que se ha fidelizado, que sigue viniendo, y ahora con niños, porque hemos conseguido que disfruten en el centro comercial, que lo hagan suyo y que sus compras sean lo más agradables posible”. (E: 5)

“Hay que tratar bien al cliente, ofrecerle aquello que le entretiene y le gusta para que se sienta a gusto y desee volver a comprar”. (E: 1)



“Nosotros en los hipermercados estamos modificando el trato al cliente, la atención y la forma en que colocamos los productos para que al cliente no le resulte tan dura la compra de alimentación, y así conseguir mejores experiencias de compra, con el objetivo de que seamos su hipermercado favorito. Además, cuando el cliente se acostumbra a una determinada disposición de los productos en la sala de ventas, se le hace más fácil la compra, y se genera mayor fidelidad”. (E: 7)

De hecho, según ellos, hay consumidores tan fieles que acuden al menos una vez a la semana, los que ellos denominan *Heavy users*. Conseguir fidelizar a sus clientes es uno de sus principales objetivos:

“Heavy users son los que vienen al menos una vez a la semana, que tenemos alrededor de un 60%. Si vas a un centro urbano, tiene muchísimo más, pero para un centro interurbano como este, es una buena cifra y este es nuestro objetivo, conseguir que nuestro cliente sea heavy user”. (E: 3)

Ampliar la duración de la visita de los clientes al centro comercial, es uno de los objetivos de marketing más importantes para la gerencia (Olabarrieta, 2010), ya que de esta forma se incrementa la probabilidad de exposición a los estímulos y de gastar en productos o servicios que no se habían previsto de antemano. Crear experiencias de compra agradables provoca estancias más prolongadas en el tiempo, por lo que señalan que siendo la mujer quien más alarga su permanencia en el centro, es a ella a quien hay que dirigir las estrategias que propicien mayor disfrute en la compra:

“Las mujeres... Las que vienen más veces y gastan 30 y 60 euros...Eso sí, al estar más tiempo de “picoteo”, hace que gasten más... Lógicamente, si miras el importe, al final de año consumen más las mujeres porque están más tiempo de

compra ya que disfrutan con todo lo que les ofrecemos... les gusta". (E: 2)

"El perfil más consumista es la mujer entre 25 y 45 años o la familia que va al cine y se toman algo, son los que más tiempo están en el centro". (E: 3)

Finalmente, confirman que si el consumidor tiene un alto interés en la compra estará dispuesto a realizar desplazamientos más largos. Así, hay centros comerciales que por su oferta, su diseño, tamaño, ambientación, etcétera, atraen incluso públicos de otras comunidades autónomas, lo que da cuenta del grado de implicación y el esfuerzo que orienta al consumidor en el logro de sus deseos y necesidades. Las organizaciones se esfuerzan cada día más con este objetivo de crear una experiencia de cliente lo más completa posible para que, de este modo, se logre la máxima vinculación de la enseña con el cliente hasta conseguir que se convierta en *fan* de la marca. Para ello, los establecimientos comerciales se ven forzados a interactuar con su comunidad, ofrecerles servicios y actividades que trasladen al consumidor una imagen de centro más humano, cercano y servicial. En definitiva, se persigue el objetivo de conseguir una vinculación afectiva con el cliente que le genere una mayor satisfacción y fidelidad hacia el establecimiento.

#### **4. Conclusiones**

La presente investigación ha permitido un acercamiento a los centros comerciales, en un momento, en el que este formato ha alcanzado un importante nivel de desarrollo y madurez y en un entorno de creciente competitividad. El trabajo desarrollado constata, entre otras, una serie de cuestiones, que se van a detallar a continuación, haciendo constar de nuevo que el ámbito de aplicación de estas conclusiones queda limitado a los centros del Vizcaya.

En respuesta al primer objetivo planteado, se constata que a pesar de la actual coyuntura económica, la afluencia a los centros comerciales se mantiene aunque en su estancia el consumidor se dedica más a pasear y disfrutar de las

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

actividades que oferta el centro, que a comprar. Lo que corrobora la importancia de generar experiencias de compra basadas en el entretenimiento y la diversión como principal factor de atracción comercial y de diferenciación frente a la competencia.

En lo que al segundo objetivo se refiere, se comprueba que la definición del *target* es primordial para adecuar las estrategias comerciales a los mismos. Familias y adolescentes resultan ser los principales públicos objetivos de los centros comerciales de Vizcaya. Segmentos que muestran diferentes estilos de compra pero con un elemento común. La búsqueda de entretenimiento y placer asociado a las compras. Retratan un consumidor *Peter Pan* que goza en el centro comercial como si de un parque de atracciones se tratara. Por lo que las estrategias de gestión de estos entornos se basan en la creación de experiencias similares a las vivenciadas por las personas en un parque de atracciones. Además, perfilan un consumidor ecléctico en sus estilos de compra, que busca compaginar la compra en enseñas comerciales propias de la actual cultura del *low cost* así como la compra de productos de lujo.

Respecto al tercer objetivo de la investigación se advierte que con el fin de lograr experiencias de compra placenteras, los responsables de estos centros actúan sobre variables como; el diseño interior y exterior del centro, su ubicación, la comodidad, la eficiencia, una oferta comercial adaptada al *target* y que aúne tanto actividades lúdicas como una amplia oferta de servicios complementarios. En este sentido, las políticas de marketing se fundamentan en el uso de la promoción, los eventos, actividades, *publicity* así como acciones comunicacionales más innovadoras como el "Street Marketing". Se identifican dos líneas estratégicas de diferenciación y posicionamiento en el mercado. Una basada en función del público al que se dirigen y otra basada en el mix comercial que ofertan. Por lo tanto, deben tener en cuenta que son necesarios tres elementos a la hora de implementar sus políticas comerciales: identificar las aspiraciones, brindar experiencias y que estas sean sostenibles.

Finalmente y en respuesta al cuarto objetivo se demuestran cuáles son las consecuencias de desarrollar dichas estrategias. Conseguir generar un tipo de experiencia de compra memorable en sus clientes provoca que estos obtengan

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

una satisfacción que a su vez crea un aprendizaje y por ende una mayor lealtad al centro que se plasma en la posibilidad incluso de que el consumidor recorra mayores distancias hasta llegar a su centro preferido. Además, favorecen las conductas de atracción manifestándose mayor deseo de alargar la estancia en el entorno que las produce y como consecuencia un aumento probable del gasto.

Por lo tanto, la formación de la imagen, la fidelización, la creación de estados emocionales placenteros y la satisfacción global en la experiencia de consumo se verán influidos por la gestión del entorno comercial. La misión de inducir a la exaltación de entornos placenteros, potenciará la creación de actividades de “consumo experiencial”. En definitiva crear impresiones, generando experiencias que vinculen al consumidor a crear lazos afectivos y emocionales que sirvan de ventaja competitiva frente a los competidores. Con este fin, se hace necesaria la implantación de una gestión orientada a crear experiencias de compra placenteras y diferenciadas a través de la conquista de las emociones de los consumidores.

En definitiva, las investigaciones sobre la influencia de las variables ambientales en la conducta de compra, constatan que no parece existir una generalización válida para cualquier contexto de estudio relacionado con el comportamiento del consumo, por diferentes motivos. Entre otros, la ausencia de acuerdo en el número y contenido de las variables que miden la percepción del ambiente. Además, no existe un único modo de medición de dichas variables, sino diferentes métodos que provocan una falta de acuerdo en los resultados. Por otro lado, las influencias estudiadas son igualmente dispares; sobre la imagen percibida, sobre la satisfacción de la experiencia de compra, sobre el deseo de alargar la estancia en el establecimiento, etc. Y finalmente, hay que tener en cuenta que no todos los factores del entorno tienen la misma incidencia sobre la conducta del consumidor, ya que el consumidor vivencia las situaciones de consumo como experiencias holísticas.

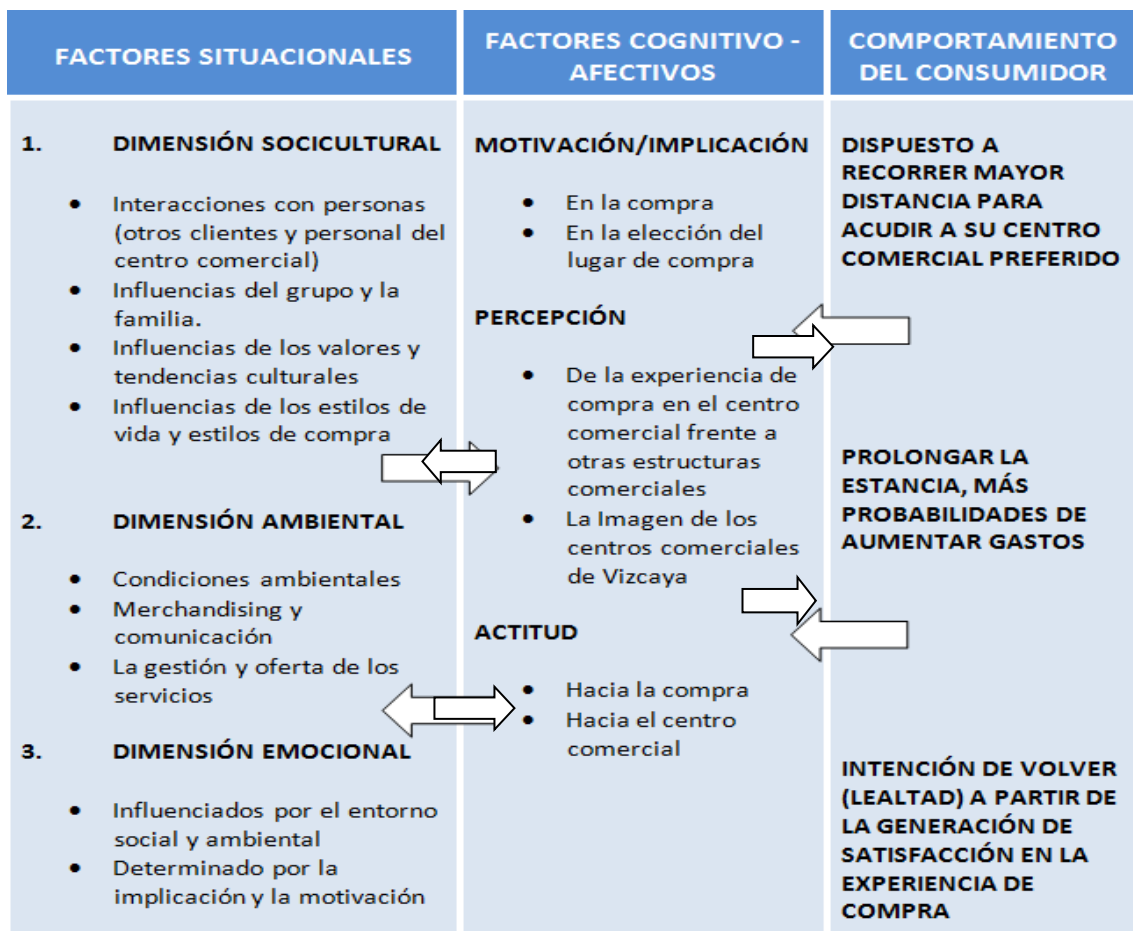
Sin embargo, en todas las investigaciones revisadas y en este mismo trabajo, se da una coincidencia a la hora de señalar la importancia de los aspectos ambientales entre los factores de mayor influencia sobre la percepción del

consumidor y que por supuesto, influyen en la elección del espacio comercial. Los avances en las nuevas técnicas de merchandising no han hecho sino crear nuevas experiencias de compra, que tienen por objeto conquistar las emociones de los consumidores y fidelizar a los clientes. Con todas estas evidencias planteamos aquí un modelo conceptual de análisis (Tabla 5), integrador de la secuencia de influencias situacionales, cognitivo-afectivas y comportamentales, a partir de interdependencias y efectos sinérgicos del entorno comercial con el consumidor. Modelo de análisis clave como herramienta de gestión en la generación de compras experienciales en entornos comerciales. La concepción general de este modelo surge a partir de las investigaciones de Peter y Olson (2001) adaptado a la teoría general del comportamiento del consumidor (según las influencias internas y externas), así como a partir de las influencias del entorno del consumidor (sociales, culturales, presentes en otros modelos formulados desde el área del comportamiento del consumidor), las variables ambientales (modelo propuesto por Belk, 1975 y Zorrilla, 2002) y los estados emocionales producidos por el acto de compra (estudios de Mehrabian y Russell, 1974; Donovan y Rossiter, 1982; Buttle, 1984; Baker, 1986; Bitner, 1990, 1992; Donovan et al., 1994; Babin et al., 1994; Sherman et al., 1997; D'Astous, 2000; Turley y Milliman, 2000; Baker et al., 2002; etc.).

**Tabla 5: Modelo conceptual de los factores de influencia que median en el comportamiento de compra de los consumidores en entornos comerciales.**

# Del verbo al bit

## Universidad de La Laguna, 2017



**Fuente:** Elaboración propia a partir de diversos estudios previos.

Este modelo supone en primer lugar que cualquier análisis integral del consumidor debe considerar los tres elementos y las relaciones existentes entre ellos. Describir al consumidor únicamente atendiendo a uno o dos de estos elementos, no sería congruente. En segundo lugar, es importante reconocer que cualquiera de esos tres elementos puede constituirse como el punto inicial del análisis del consumidor. En tercer lugar, partiendo de la dinamicidad que transmite este sistema recíproco, se ha de reconocer que los consumidores pueden cambiar continuamente, sin interrupción. Aunque algunos consumidores pueden cambiar poco durante un período determinado de tiempo, otros pueden cambiar con mayor frecuencia su afectividad, cognición, comportamiento y entorno. Así, es de obligado cumplimiento una continua investigación sobre el consumidor si se quieren aplicar las estrategias de comunicación a partir no sólo de los aspectos tangibles del centro comercial

sino también de los factores intangibles, que favorezcan en el consumidor experiencias de compra placenteras.

## **5. Bibliografía**

Anderson, P.F. (1983). Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. *Journal of Marketing*, 47 (invierno), 18–31.

Avelló, M. (2008), Estados emocionales y conducta de compra del consumidor en los centros comerciales: un modelo explicativo con especial referencia a la comunidad de Madrid. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Avello, M., y Madariaga, J. G. D. (2010). Diversión en el centro comercial. *Distribución y consumo*, 20(111), 78.

Azpiazu, J. (1992), Imagen de los Establecimientos y Captación de Clientelas. La conducta de Patronazgo. *Distribución y Consumo*, nº4, Junio-Julio, pp.26-40.

Babin, B. y Darden, W (1995). Consumer Self-Regulation in a Retail Environment. *Journal of Retailing*, 71, 47–70.

——— (1996). Good and Bad Shopping Vibes: Spending and Patronage Satisfaction. *Journal of Business Research*, 35(marzo), 201–206.

Baker, R, J. (1986): “The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective”, en CZEPIEL, J.A.; Congram, C.A. y Shanahan, J. (eds.). *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*. American Marketing Association, Chicago, Il. pp. 79-84.

Baker, J. y Haytko, D. (2000). The Mall as Entertainment: Exploring Teen Girls Total Shopping Experience. *Journal of Shopping Center Research*, vol. 7 (1), pp.29-58.

Bellenger, D. y Korgaonkar, P. (1980). Profiling the Recreational Shopper. *Journal of Retailing*, Vol. 56, nº 3, pp. 77-93.

Bellizzi, J.A. y Hite, R.E. (1992). Environmental Colour, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. *Psychology and Marketing*, vol9, pp.347-363.

Bellenger, D., Robertson, D. y Greenberg, B. (1977). Shopping Center Patronage Motives. *Journal of Retailing*, vol.53 (2), pp. 29-38.

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

Berman, B. y Evans, J.R. (1989), *Retail management, a strategic approach*, New York: Macmillan Publishing.

Bigné, E. y Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. Un análisis comparativo entre centro comercial y centro urbano, *Distribución y Consumo*, 77 (julio-agosto), 77–87.

Bigné, J.E., Andreu L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006) Efectos de las variables ambientales y atribución en las emociones en centros comerciales. Una aplicación en la compra de perfumería y cosmética. *Revista Española de investigación de marketing Esic*. Vol. 10, nº 1, 45-68.

Bloch, P.; Ridgway, N. y Dawson, S. (1994). The shopping mall as consumer habitat. *Journal of Retailing*, 70 (1), 23–42.

Brown, S. (1991). Shopper Circulation in a Planned Shopping Center. *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 23 (12), pp. 17-24.

Bryce, W. y Mottner, S (2005). Teens and shopping mall preferences: A Conjoin Analysis Approach to Understanding the Generational Shift Toward an Experience Economy. *Journal of Shopping Center Research*, vol. 12 (1), pp. 23-52.

Carpenter, J. y Moore, M. (2005). Consumer Preferences for Retail Formats: Implications for Tenant Mix Strategies. *Journal of Shopping Center Research*, vol.12 (1), pp. 121.

Chebat, J.C. y Michon, R. (2003). Impact of Ambient Odors on Mall Shoppers' Emotions, Cognition, and Spending. *Journal of Business Research*, 56, pp. 529-539.

Chebat, J. C., y Robicheaux, R. (2011). The interplay of emotions and cognitions of consumers in the retail environment. *Journal of Business Research*, 54(2), 87-88.

Cuesta, P. y Gutiérrez, P., (2010). El equipamiento comercial en los centros comerciales de España. *Distribución Y Consumo*, nº 110, Marzo-Abril, pp. 110-121.

*Dawson, J. A. (1979): The Marketing Environment. London: Croom Helm.*

*Dawson, J. A. (1983): Shopping Centre Development. London: Longman.*



## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

- Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Josko Brakus, J., y Tiu Wright, L. (2010). The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics. *Journal of Retailing and Consumer services*, 17(3), 205-215.
- Donovan, R.J. y Rossiter, J.R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58 (1), 34–57.
- Donovan, R.J; Rossiter, J.R.; Marcoolyn, G. y Nesdale, A.(1994).Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, 70(4), 283–294.
- Folkes, V.S. (1988). Recent attribution research in consumer behaviour: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 548–565.
- Frasquet del Toro, M y Mollá, A. (1997). Variedad en el comportamiento de la clientela de centro comercial. *Revista Información Comercial Española*, nº 763, pp. 138-150.
- Gomez, M.A., Jiménez, A. y Mollá, A. (2000). La búsqueda de variedad en el consumidor y su interés en la gestión del marketing. *ESIC Market*, vol. 105, pp. 45-59.
- Holbrook, M.B. y Gardner M.P. (1993). “An Approach to Investigating the Emotional Determinants of Consumption Durations: Why Do People Consume What They Consume for as Long as They Consume It?”, *Journal of Consumer Psychology*, 2(2), 123–142.
- Isen, A.M.; Means, B.; Patrick, R. y Novicki, G., (1982). Some factors influencing decision making strategy and risk-taking”, en M.S. Clark y S.T. Fiske (eds.), “Affect and cognition”, The 17th Annual Carnegie Mellon Symposium on Cognition, 241–261, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Isen, A. M. (1984). Towards Understanding the Role of Affect in Cognition. *Handbook of Social Cognition*. Wyer, R. S. y Srull, T. K. (Eds.). Erlbaum: Hillsdale, NJ. (3), pp. 179–236.
- Jackson, V., Stoel, L., y Brantley, A. (2011). Mall attributes and shopping value: Differences by gender and generational cohort. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 1-9.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 73/74, 48–64.
- Lewison, D. (1999). *Ventas al detalle*. Mexico, (6 a. ed.). Prentice–Hall,

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

- Lindquist, Jay D. (1974/1975), Meaning of Image-A Survey of Empirical and Hypothetical. Evidence. *Journal of Retailing*, Vol. 50, p.p. 29-38.
- Luomala ,H.T. (2003) 'Understanding how retail environments are perceived: a conceptualization and a pilot study'. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, pp. 279-300.
- Machleit, K.A. y Eroglu, S.A. (2000). Describing and measuring emotional response to shopping experience. *Journal of Business Research*, vol. 49, 101–111.
- Massicotte, M. C., Michon, R., Chebat, J. C., Joseph Sirgy, M., y Borges, A. (2011). Effects of mall atmosphere on mall evaluation: Teenage versus adult shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 74-80.
- McGoldrick, P. (1992), "El desarrollo en Europa de Centros de Compra a gran escala fuera de las ciudades", en la Distribución en el 2000. *Colección de Estudios Comerciales*, Ed. Generalitat Valenciana, Valencia.
- McGoldrick, P J., S J Greenland. (1994). *The Retailing of Financial Sevices*. London:McGraw-Hill.
- McGoldrick, J. P., Pieros, C.P. (1998). Atmospheric, pleasure and arousal: the influence of response moderators. *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp.173-197.
- Mehrabian, A. y Russell, J.A. (1974). *An approach to environmental Psycology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Merrilees, B. y Miller, D. (2001). Superstore interactivity: a new self service paradigm of retail service? *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, nº 8, pp. 379-389.
- Nevin, J.R. y Houston, M.J. (1980). Image as Component of Attraction to Intraurban Shopping Areas. *Journal of Retailing*, vol. 56 (1), pp77-93.
- Olabarrieta, X. (2010). Estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales de Vizcaya. *Distribución y Consumo*. n.º 111, pp. 1-14 (versión on-line).
- Oppewal, H. Timmermans, H. (1997). Retailer self-percieved store image and competitive position. *The Internacional Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 7 (1), pp.41-50.

## **Del verbo al bit**

### **Universidad de La Laguna, 2017**

---

- Pine II, B.J. y Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy*, Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Reimers, V. y Clulow, V. (2004). Retail concentration: a comparison of spatial convenience in shopping strips and shopping centers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, pp. 207-21.
- Russell, J.A. and G. Pratt. (1980). A Description of the Affective Quality Attributed to Environments. *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 311–320.
- Sharma, A, Stafford, T.F. (2000). The effect of retail atmospherics on Customers Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, vol. 49 (2), pp. 183-191.
- Sherman, E., Mathur, A. y Belk R. (1997). Store Environment and Consumer Purchase Behavior: Mediating Role of Consumer Emotions. *Psychology & Marketing*, vol. 14 (4), pp. 361-378.
- Spangenberg, E.R., Crowley, A.y Henderson, P.W. (1996). Improving the store Environment: do factory cues affect evaluations and behaviours?. *Journal of Marketing*, vol, 60. pp. 67-80.
- Turley, L.W. y Milliman, R.E. (2000). Atmospheric Effects On Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 49, pp. 193-211.
- Wakefield, K. L. y Baker, J. (1998). Excitement At the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. *Journal of Retailing*, 74, 4, pp. 515-539.
- Watson, D. y Tellegen, A. (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98 (2), pp. 219-235.
- Wee, C.H. (1986). Shopping Area Image: Its Factor Analytic Structure and Relationships with Shopping Trips and Expenditure Behavior en Lutz, R. (ed), *Advances in Consumer Research*, vol.13 Proceedings of the 1985 Conference, Las Vegas, Association for Consumer Research, Provo, Utah, pp. 48-52.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548–573.

## **Del verbo al bit**

### Universidad de La Laguna, 2017

---

Yalch, R.F. y Spangenberg, E.R. (2000). The effects of music in retail setting on real and perceived shopping times. *Journal of Business Research*, vol. 49, pp. 31- 46.

Zorrilla, P. (2002). Perspectivas de los centros comerciales fundamentados en un hipermercados. *Distribución y Consumo*, Abril y Mayo, pp. 45-51.