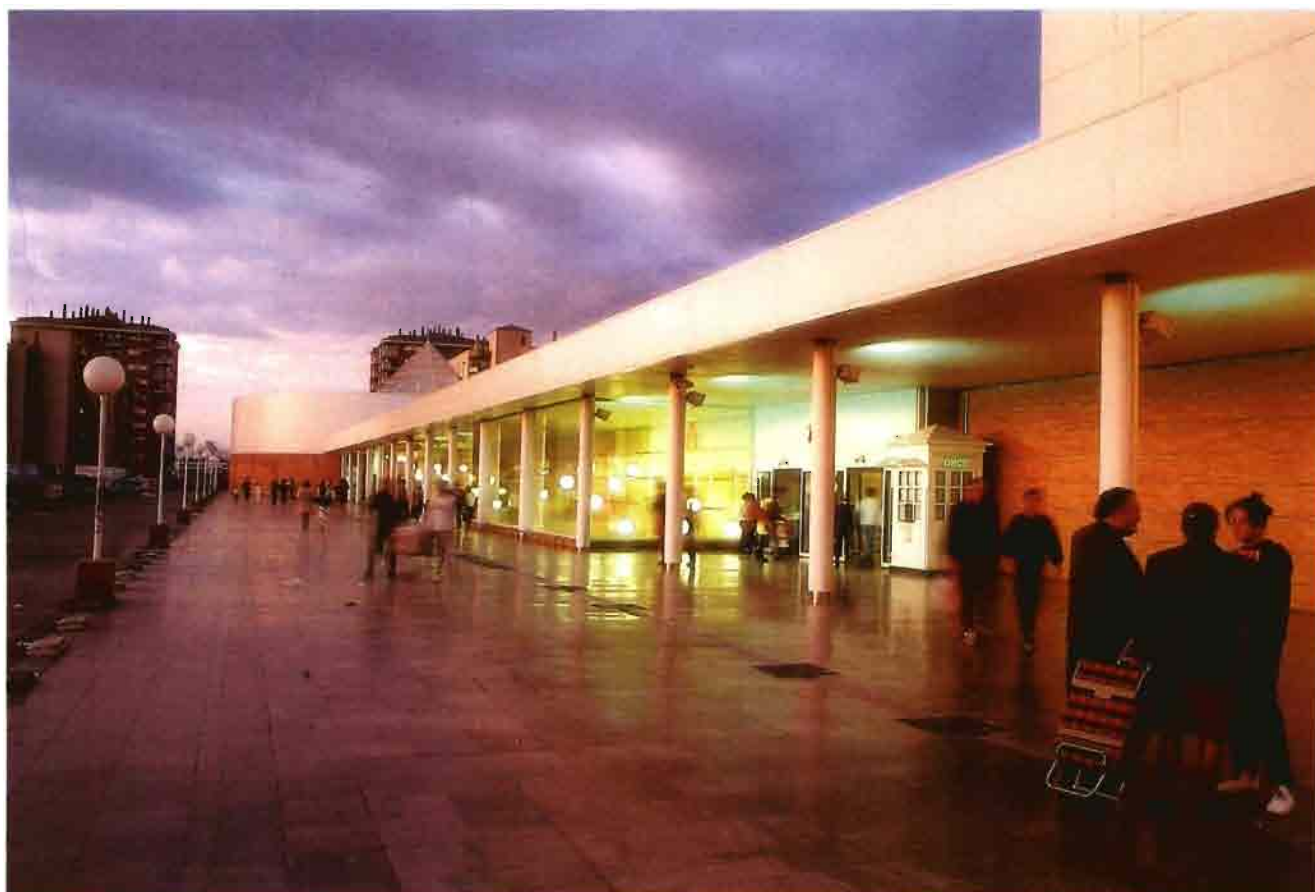


CENTROS COMERCIALES

VENTAJAS COMPETITIVAS Y DISEÑO DEL FUTURO

■ ENRIQUE GOMEZ NAVARRO



Este artículo tiene por objeto, en primer lugar, hacer una introducción sobre las distintas formas que coexisten bajo la denominación de Centro Comercial y su evolución, durante los últimos años, en España y en otros países de nuestro entorno europeo. La parte central trata de clarificar cuales son las ventajas competitivas de las que disfruta actualmente esta forma comercial, y establecer una serie de hipótesis sobre cuales pueden ser las causas que han de ser más influyentes en la evolución más próxima.

Es por todos conocido el proceso que se está produciendo en nuestro país y en todos los de nuestro entorno

de integración en los canales de distribución de productos de gran consumo. Como consecuencia de este proceso están disminuyendo los establecimientos tradicionales y aumentando los supermercados e hipermercados.

Frente a este proceso es muy destacable la importancia creciente de los Centros Comerciales, figura en la que pueden coexistir en armonía tanto los grandes distribuidores (hipermercados, grandes almacenes,...) con pequeñas tiendas detallistas. El presente artículo tiene por objeto el analizar el concepto y las características diferenciales de los Centros Comerciales, así como establecer algunas reflexiones sobre su posible futura evolución.

EL CONCEPTO DE CENTRO COMERCIAL

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) define un Centro Comercial como "un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria".

El Centro Comercial se configura, por tanto, como un espacio común en el que pueden llegar a coexistir superfi-



Centros Comerciales

cies de ventas de gran tamaño (hipermercados, supermercados, grandes almacenes...) con detallistas más tradicionales.

Bajo el paraguas de Centro Comercial se pueden considerar distintos modelos. Siguiendo la clasificación Jonathan Reynolds, se destacan cuatro principalmente:

a) Grandes Centros Comerciales: Son superficies de más de 30.000 m². Están situadas en Grandes Centros periféricos, y contarán con gran diversidad de tiendas. Es también destacable que los accesos estarán bien planificados, con transporte público. Tienen al menos dos o más tipos de actividades.

b) Centros Intermedios: En estos Centros la superficie de ventas oscila entre 10.000 y 30.000 m². Realizan al menos un tipo de actividad.

c) Parques Comerciales: Son Centros con una superficie entre 5.000 y 20.000 m². Solo realizan la actividad de ventas al por menor.

d) Galerías Comerciales: Van a ser Centros con una superficie de ventas mucho más pequeña, de poco más de 1.000 m².

Esta cuádruple distinción se va a realizar en función de tres factores: el grado de integración física en el entorno, la extensión de su área comercial y el número de actividades que realizan.

Otra clasificación interesante sería la de la AECC que los divide en:

a) Galería Comercial Urbana: Hasta 2.500 m² de superficie bruta alquilable (S.B.A.)

b) Mercados: Tendrán carácter y categoría propia cuando, reuniendo la condición de Centro Comercial, al menos la mayoría de las unidades en explotación, sean de alimentación y sin límite máximo de superficies.

c) Centros fundamentados en hiper: El hipermercado ha sido durante todos estos años un gran motor para los Centros Comerciales en España, ha provocado la creación de una gran parte de ellos.

d) Centros Comerciales de hasta 10.000 m² de S.B.A.

e) Centros Comerciales de entre 10.001 y 40.000 m² de S.B.A.

f) Centros Comerciales Regionales, de más de 40.000 m² de S.B.A.

g) Parques de Actividades Comerciales.

El criterio de clasificación de la AECC se basa, por lo tanto en, el criterio de la superficie bruta alquilable.

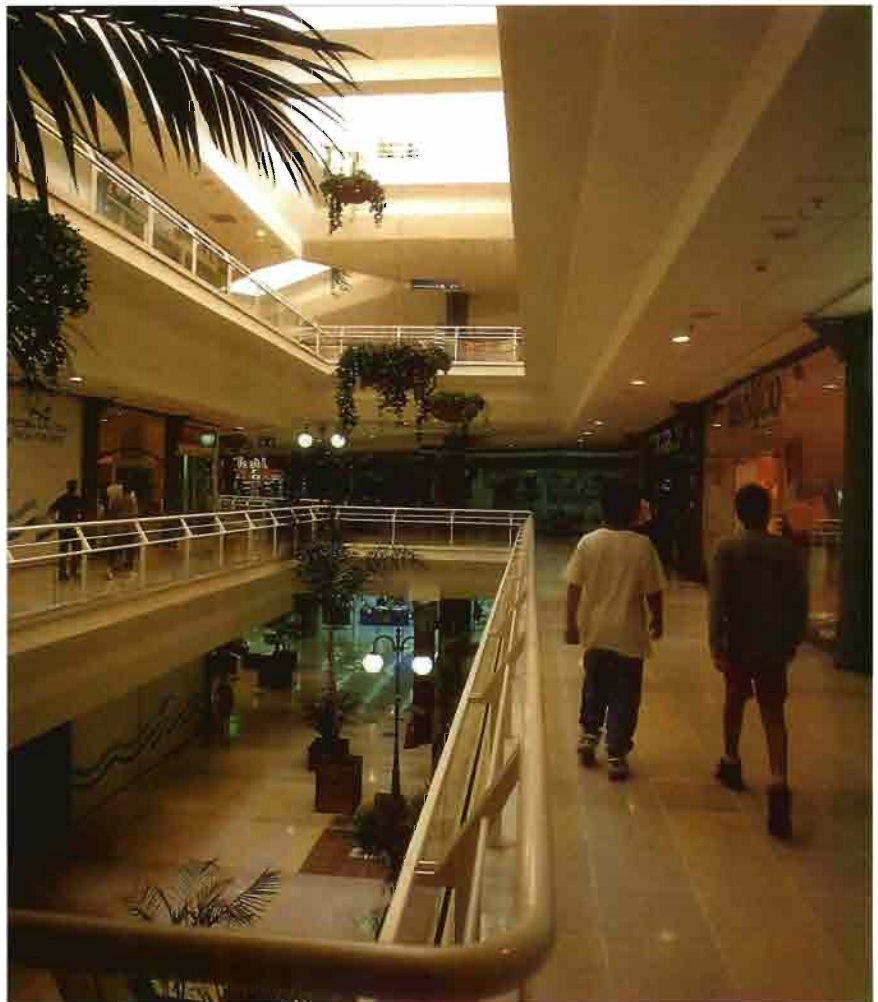
CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA Y EN EUROPA

La evolución en los últimos años de los Centros Comerciales ha sido muy significativa. En España, en 1990 el total de espacio comercial en este tipo de estructuras comerciales era de unos 525.000 m².

Desde entonces y hasta finales de 1993 se han construido en nuestro país alrededor de 1,5 millones de m². En consecuencia, durante apenas tres años se ha triplicado la superficie dedicada a esa actividad.

Para hacernos una idea de la situación actual en Europa, en el cuadro nº 1, con datos de 1993, se comprueba cual es la superficie bruta alquilable ocupada por los Centros Comerciales en los distintos países, ordenados de mayor a menor en función de la proporción entre la superficie y el número de habitantes. Con estos datos se constata qué países de Europa se encuentran en función de este ratio por encima de la media, y cuales se sitúan por debajo.

Gran Bretaña se encuentra, según este criterio, a la cabeza de los países europeos. La situación española actualmente es muy cercana a la media, pero esto no siempre ha sido así. En Europa el año con un número mayor de Centros abiertos fue 1973, por lo que podemos considerarle sin duda como el "boom". Además del año 1973, los ejercicios de 1990 y 1991 fueron los dos con más aperturas, habiéndose pro-



CUADRO Nº 1

RANKING EUROPEO DE CENTROS COMERCIALES (1993)

PAISES	TOTAL SBA (M ²)	POBLACION	M ² SBA/ 1.000 HAB.	% SBA S/TOTAL
GRAN BRETAÑA	14.616.881	57.900.000	252,45	33,66
SUECIA	2.058.580	8.700.000	236,62	4,74
FRANCIA	12.007.529	56.900.000	211,03	27,66
IRLANDA	541.485	3.500.000	154,71	1,25
DINAMARCA	725.542	5.200.000	139,53	1,67
AUSTRIA	1.006.590	7.700.00	130,73	2,32
HOLANDA	1.892.321	15.200.000	124,49	4,36
NORUEGA	531.290	4.300.000	123,56	1,22
FINLANDIA	549.500	5.000.000	109,90	1,27
ESPAÑA	3.390.503	39.000.000	86,94	7,81
SUIZA	581.690	6.800.000	85,54	1,34
ALEMANIA	2.922.840	80.900.000	36,13	6,73
PORTUGAL	377.196	10.500.000	35,92	0,87
BELGICA	336.030	10.000.000	33,60	0,77
ITALIA	1.700.225	60.000.000	28,34	3,92
LUXEMBURGO	80.787	3.780.000	21,37	0,19
GRECIA	153.190	10.400.000	14,73	0,35
ISLANDIA	21.000	3.500.000	6,00	0,05
TURQUIA	90.761	59.900.000	1,52	0,21
EUROPA	43.764.458	450.180.000	97,22	100,00

SBA: SUPERFICIE BRUTA ALQUILABLE

FUENTE: Asociación Española de Centros Comerciales (Mayo 1994) y elaboración propia.



ducido a partir de 1991 una estabilización. En España la irrupción y el calendario cronológico de aperturas ha sido posterior. Las formas, los tipos y las sociedades que se hayan implantado en España tendrán, por tanto, mucho que ver con lo que haya ocurrido antes en estos países.

Para analizar la situación europea no podemos caer en el error de pensar que el desarrollo y los procesos han sido idénticos en todos los países. Siguiendo a la Asociación Europea de Centros Comerciales podemos dividir la situación en cuatro grandes grupos de países:

a) Irlanda y Gran Bretaña: Este grupo encabezado, por Gran Bretaña, se caracteriza por estar a la cabeza del número de m² dedicados a la superficie de venta. Se caracteriza también porque en este caso los hipermercados no son la locomotora de los centros. Se produce en muchas ocasiones el fenómeno del "retail park", superficies más pequeñas que están compuestas por cinco o seis distribuidores y en la que el servicio que se presta es muy bueno.

b) Francia, Holanda y Bélgica: Este segundo grupo, comandado por Francia, ha sido siempre el referente de la situación española. En este grupo, al contrario de lo que señalábamos antes para el caso de los países anglosajones, el hipermercado ha sido el auténtico motor. Sociedades como Promodes, Carrefour o Auchan han tomado la iniciativa. En Francia es también muy destacable la intervención de las autoridades públicas para impulso del fenómeno. Las autoridades, basadas en un punto de vista urbanístico, pensaban que los Centros Comerciales debían ser el corazón de nuevas ciudades.

Respecto a Holanda podemos destacar que actualmente se produce una estabilización en el número de Centros. En Bélgica lo más característico es que los Centros se han convertido en el vehículo de entrada de las cadenas extranjeras.

c) Alemania y Suecia: En Alemania la implantación de los Centros Comerciales ha tenido dos fases muy diferenciadas. Primero, en los años 60 el tipo



Centros Comerciales

CUADRO Nº 2

DISTRIBUCION DE CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA (SEGUN TIPOLOGIA AECC) (1994)

TIPO	Nº 1981	Nº 1994	%	SBA (M²)	%	LOCALES	%	PARKING	%
GALERIA COMERCIAL, < 2.500 M²	7	43	13	62.520	2	1.532	6	2.479	1
PEQUEÑO, < 10.000 M²	10	95	29	502.389	15	5.268	21	23.009	9
FUNDAMENTADOS EN HIPERMERCADO	18	94	29	1.129.486	33	2.678	11	134.327	55
GRANDE 10.000 M² < SBA < 40.000 M²	2	39	12	856.857	25	3.888	15	47.566	19
REGIONAL, > 40.000 M²	1	12	4	747.161	22	2.061	8	37.790	15
PARQUE DE ACTIVIDADES COMERCIALES	0	3	1	92.090	3	148	1	1.800	1
MERCADOS MUNICIPALES	38	39	12	45.692	1	9.920	38	—	—
TOTAL	76	325	100	3.436.195	100	25.495	100	246.971	100

FUENTE: Asociación Española de Centros Comerciales (Mayo 1994) y elaboración propia.

CUADRO Nº 3

DISTRIBUCION DE CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA

COMUNIDADES	(A)	%	(B)	%	(C)	%	(D)	%
ANDALUCIA	29	13,64	560.498	16,53	2.066	13,26	44.122	17,87
ARAGON	4	1,40	48.600	1,43	235	1,51	5.040	2,04
ASTURIAS	6	2,10	112.778	3,33	445	2,86	7.212	2,92
BALEARES	7	2,45	65.701	1,94	223	1,43	6.619	2,68
CANARIAS	21	7,34	282.020	8,32	1.779	11,42	13.444	5,44
CANTABRIA	4	1,40	26.859	0,79	309	1,98	2.524	1,02
CASTILLA-LA MANCHA	12	4,20	94.652	2,79	446	2,86	6.187	2,51
CASTILLA Y LEON	14	4,90	91.178	2,69	449	2,88	8.108	3,28
CATALUÑA	36	12,59	393.733	11,61	1.838	11,80	29.813	12,07
EXTREMADURA	4	1,40	45.739	1,35	124	0,80	5.520	2,24
GALICIA	13	4,55	130.032	3,84	480	3,08	9.515	3,85
MADRID	81	28,32	829.969	24,48	5.226	33,55	50.363	20,39
MURCIA	9	3,15	110.374	3,26	344	2,21	8.253	3,34
NAVARRA	2	0,70	18.440	0,54	47	0,30	2.566	1,04
PAIS VASCO	8	2,80	126.683	3,74	402	2,58	10.686	4,33
LA RIOJA	1	0,35	13.032	0,38	20	0,13	1.600	0,65
C. VALENCIANA	25	8,74	440.215	12,98	1.142	7,33	35.399	14,33
TOTALES	286	100,00	3.390.503	100,00	15.575	100,00	246.971	100,00

(A): NUMERO DE CENTROS COMERCIALES EN FUNCIONAMIENTO

(B): SUPERFICIE BRUTA ALQUILABLE (M²)

(C): NUMERO DE LOCALES

(D): PLAZAS DE APARCAMIENTO

FUENTE: Asociación Española de Centros Comerciales (Mayo 1994) y elaboración propia.

que se construía era de grandes Centros vinculados a hipermercados. La evolución posterior, sobre todo a partir de los años 80, nos trae Centros con superficie más pequeña y no asociados a Grandes Superficies.

En Suecia, la reciente crisis económica (años 90) ha tenido unos efectos muy negativos sobre la apertura de nuevos Centros. Estas aperturas se han estabilizado.

d) Países mediterráneos: Grecia, Portugal, Italia y España: En Italia podemos destacar la pujanza del Centro de medianas dimensiones, y la concentración en pocas áreas geográficas. Este hecho resulta lógico, porque Italia es el país de Europa donde menos han arraigado las grandes superficies.

Por lo que respecta a España, en el cuadro nº 2 se refleja la evolución del número de Centros Comerciales desde 1981 hasta la actualidad.

En lo que se refiere a su ubicación geográfica, actualmente más del 50% de los m² están ubicados en Cataluña y en el Area Metropolitana de Madrid. Aunque en la primera fase (años 70) casi todas las aperturas se producían en Cataluña, a partir de 1980 en el Area de Madrid se producen a un mismo ritmo. Es también destacable que en los últimos años los crecimientos más espectaculares se han producido en la Comunidad Valenciana y Andalucía.

Centros Comerciales

Las aperturas se han caracterizado por estar muy unidas a nuevos planteamientos urbanísticos. En nuevas zonas de las ciudades, en espacios que se querían dinamizar, los Ayuntamientos fomentaban estos asentamientos. Si pensamos, por ejemplo, específicamente en Madrid, vemos que muchos centros –como Getafe 3, El Zoco de Villalba, Parque Sur de Leganés, El Burgo Centro de Las Rozas...– se corresponden con zonas en las que se ha producido un crecimiento muy notable de la población, que se ha desplazado a vivir en la periferia de la gran ciudad por la subida de los precios de la vivienda en el centro de Madrid.

Este caso de Madrid no es un hecho solitario, porque en muchas otras zonas de España el desarrollo se ha producido en términos similares. Por eso vemos que los Centros se concentran geográficamente alrededor de las grandes ciudades. En el momento de elaborar este artículo (en el verano de 1994) existen 67 proyectos de aperturas de nuevos establecimientos.

PERSPECTIVAS DE CAMBIO

Una vez analizados los factores descriptivos, la evolución y la situación actual de los Centros Comerciales, parece oportuno describir los distintos

modelos de éxito y trazar una panorámica de los factores que pueden ser más influyentes a la hora de marcar el futuro.

Para la aparición de los Centros Comerciales hace falta en primer lugar la figura del promotor. El promotor puede irrumpir en este escenario por varias cuestiones. En primer lugar, podemos hablar de razones de tipo inmobiliario. Incluso en un período como el actual, de plena crisis en el sector inmobiliario, los Centros Comerciales están suponiendo una buena fuente de rentabilidad, que está superando en muchos casos al 10%.

Según la consultora inmobiliaria Richard Ellis, "el sector de Centros Comerciales será la locomotora del sector inmobiliario español a medio y corto plazo. Los Centros Comerciales son la principal alternativa inmobiliaria para entidades financieras, compañías de seguros, o fondos de pensiones". Todas las grandes inmobiliarias han dirigido su foco de atención hacia este sector.

No todos los promotores buscan el mismo interés a la hora de promover la construcción de un nuevo Centro. Podemos hablar de tres alternativas principales que pueden presidir el interés de los promotores.

a) Una vez construido el Centro, el promotor procede a la venta de todos los locales.

b) Mantener los locales del Centro en régimen de arrendamiento, con lo que el promotor sigue vinculado a él.

c) Promover un hipermercado, hecho que va a marcar decisivamente el futuro del Centro.

En cualquier caso, no podemos decir que sean idénticas la figura del promotor inmobiliario y la figura del promotor de Centros Comerciales. La principal diferencia es que en el caso del promotor inmobiliario una vez realizada la construcción suele proceder ya a la venta de todos los módulos de construcción. En el caso del promotor de Centros (salvo en la alternativa "a", de la que hemos hablado anteriormente) su futuro queda más unido a lo que ha sido su construcción, porque suele



mantenerlo en régimen de arrendamiento y pasa a tener una fuerte preocupación porque se produzca un incremento en el valor de su inversión; incremento que no sólo se produce por razones inmobiliarias, sino también en gran medida por el valor comercial que adquiera su construcción. En la medida en que el atractivo que perciban los consumidores del Centro Comercial sea mayor como sitio para realizar las compras, mayor será su valor. Por eso su futuro estará muy condicionado por la actuación de la gerencia del Centro.

Con independencia de lo anterior, además del promotor aparecerán separadamente las personas que se ocuparán de la gerencia de los Centros. Con la gerencia se podrá conseguir un doble objetivo: rentabilizar la propiedad y revalorizarla. Sus preocupaciones irán, por tanto, encaminadas por un lado a la conservación del Centro y a la eficacia de los servicios prestados a un coste razonable, y, por otro lado, al continuo incremento de las ventas y a la rentabilidad del patrimonio inmobiliario.

La figura de la Gerencia tendrá, por tanto, un carácter marcadamente profesional y su trabajo tendrá como objetivo prioritario poder aunar los distintos tipos de intereses económicos que tienen los distintos comerciantes que van a coexistir en el Centro. Sabemos que van a existir fórmulas comerciales con unas diferencias muy acusadas. Además, será labor fundamental la de saber hacer un adecuado "merchandising" (1) del Centro. El gerente se va a convertir inevitablemente en una figura intermedia entre la propiedad y los distintos comerciantes que convivan.

INVERSION ATRACTIVA

Resulta destacable que en España la mayor parte de los Bancos (BBV, Banesto, BCH) y de las sociedades inmobiliarias españolas y extranjeras más importantes están presentes en este sector.

Las principales razones que han convertido esta inversión en atractiva se resumen en tres factores básicos: la coyuntura demográfica española, la



implantación en España de hipermercados y la crisis inmobiliaria.

En lo que se refiere a la coyuntura demográfica española, podemos destacar que en España cada vez se produce una concentración creciente de la población en grandes núcleos urbanos, lo que favorece la instalación de los Centros Comerciales.

Podemos observar que en zonas como Andalucía, en la que existe un gran número de centros de población con muchos habitantes, se están produciendo muchas aperturas, y en otras zonas, como en Galicia, donde la población está mucho más dispersa, esto no es así.

Respecto a los hipermercados, es muy resaltable que el creciente aumento en los últimos años ha favorecido también este fenómeno, ya que a muchos de ellos les iba bien esta figura, por factores que analizaremos posteriormente. De las cifras que hemos visto anteriormente, se deduce que los centros fundamentados en un hipermercado representan la segunda alternativa más numerosa.

Aunque puede resultar paradójico, la crisis inmobiliaria ha creado la sensación en el mercado de que el único islote posible de rentabilidad podía ser

este de los Centros Comerciales, con lo que una parte importante de este tipo de inversión se ha canalizado hacia esta figura.

LA ACTITUD DE LOS CONSUMIDORES

Frente a todo este abanico de razones, que podíamos denominar como propias del entorno, podemos hablar de otra serie de motivos importantes impulsados por la actuación de los consumidores. Es clara la percepción de que los consumidores valoran muy positivamente este tipo de estructura comercial.

En primer lugar, el Centro Comercial cuenta con una oferta diversificada. La variedad de tipos de establecimientos en una superficie común no es ofrecida por otros establecimientos comerciales. Esta diversificación se traduce en la existencia de un gran número de productos y servicios, que se ofrecen en distintos estilos de venta, válidos, por tanto, para distintas sensibilidades.

El Centro Comercial aparece ante los consumidores como algo más que una superficie de venta. Se convierte en una alternativa lúdica y de ocio, ya que cuenta con otro tipo de establecimien-



tos: cines, bares, discotecas, exposiciones... El consumidor percibe que en el Centro Comercial puede hacer otro tipo de cosas, lo que le predispone más favorablemente y favorece más la visita en grupo.

Los Centros Comerciales se convierten en un espacio normalmente de fácil accesibilidad, donde se garantiza el poder llegar a ellos mediante vehículos de transporte públicos, y en el caso de hacerlo con vehículos privados siempre se garantiza el parking.

Todas estas razones son las que hacen que en la mayor parte de las ocasiones el consumidor prefiera comprar en un hipermercado situado en el interior de un Centro Comercial a otro que no lo esté, y lo que ha hecho, como ya decíamos antes, que el hipermercado apueste por esta fórmula y se convierta también en una locomotora más. El dueño del hipermercado añade a las ya existentes ventajas que le proporciona el "merchandising" en su establecimiento, las que le da el entorno del Centro Comercial.

El "merchandising" del Centro Comercial se produce, entre otras cosas, por el buen "mix" de los distintos tipos de establecimientos, que hagan atraer al consumidor. El Centro tendrá también sus "puntos fríos y calientes", como cada uno de sus establecimientos. El hipermercado peleará, en consecuencia, por su adecuada colocación, e intentará ser el eje del Centro.

DIFICULTADES

Frente a esta triple conjunción de intereses (atractiva fórmula desde un punto de vista inmobiliario, aceptación por los consumidores, impulso de las grandes superficies de venta: hipermercados o supermercados, dependiendo de la Superficie Bruta Alquilable del Centro), se suelen señalar algunas dificultades que surgen en el camino de los Centros. Se podrían sistematizar en las siguientes:

– La problemática legal derivada de la Ley de Arrendamientos Urbanos y de

la Ley de Propiedad Horizontal. En estas leyes no se prevén las situaciones generadas por la complejidad de las relaciones que surgen entre propiedad, gerencia y comerciantes.

– La debatida situación actual respecto a los horarios comerciales: Cada Comunidad Autónoma en España aplica unos criterios diferentes, aunque se ha intentado homogeneizar con la reciente legislación sobre el tema, si bien no cierra el abanico. Esta polémica enfrenta a los distintos agentes que intervienen en un Centro Comercial.

– La carencia de suelo calificado para la implantación de Centros Comerciales, que ha repercutido en el coste y dificultad de viabilidad de las cuentas de explotación de los distintos comerciantes.

– La comercialización apresurada de este tipo de Centros, su rápido crecimiento, que ha provocado que no estén definidos muchos aspectos de vital importancia para la adecuada operatividad de los Centros, tales como los estatutos, las normas de régimen interior y en general, los documentos que han de definir las distintas obligaciones que han de asumir las partes. etc...

FACTORES DE INFLUENCIA

Frente a todo éste conjunto de consideraciones, unas positivas y otras negativas, a continuación vamos a trazar unas pinceladas de los que pueden ser los factores más influyentes en el desarrollo de los Centros Comerciales.

a) La gerencia de los Centros Comerciales va a ser uno de los factores que más va a diferenciar unos Centros de otros, hasta el punto de resultar decisivo a la hora de marcar el futuro de cada uno de los Centros. Los menos competitivos no van a poder sobrevivir, ya que no van a ser fórmulas comerciales eficientes.

Podemos considerar que la gerencia va a ser competitiva si consigue una elevada productividad de la superficie, y esto se obtiene en la medida en que puedan abaratare los gastos comunes, que están creciendo en los últimos años por encima del IPC (ver Gerard



Centros Comerciales

Taieb, 1993) y se consigue una presencia estable de los comerciantes, que ayuda a la imagen de los Centros.

b) La rentabilización de los espacios comunes marcará la actuación de la gerencia, con el objetivo de rentabilizar al máximo los espacios comunes –aquellos por donde transitan los visitantes, que no están asignados específicamente a ningún comerciante–. La tendencia que se observa respecto a estos espacios comunes es la de su reducción, debido al coste que implican y que hace dispararse esos gastos comunes que apuntábamos antes.

c) La gestión de “merchandising” de los Centros va a ser un factor de vital importancia, enormemente diferenciador. Ahora mismo, el diseño de los Centros Comerciales y el estudio de sus flujos peatonales son una de las circunstancias más evaluadas a la hora de la toma de decisión por parte del comerciante. Este diseño diferencia también a unos Centros de otros.

El consumidor se hace progresivamente más selectivo, porque conoce cada vez más Centros distintos, no como al principio de su aparición, cuando el carácter novedoso de la fórmula garantizaba el éxito seguro.

La imagen de cada uno de los Centros es la que va a ser fundamental a la hora de configurar la percepción que va a tener el comprador de los diversos establecimientos. La publicidad del Centro, la limpieza, la animación, la utilización de técnicas promocionales del Centro en su conjunto, por encima de sus establecimientos, va a configurar la imagen de éste.

d) Solo tendrán éxito los Centros con una demanda potencial suficiente, porque nos encontramos en una situación en la que el número de Centros ya no es insignificante, como hace algunos años. De tal foma, cuando se plantee la apertura de nuevos Centros, el estudio previo de la posible demanda potencial va a resultar mucho más decisivo que en años anteriores.

Con la progresión de los últimos años existen ya muchas zonas comerciales que ya no van a aceptar la presencia de nuevos Centros, que provoca-

rían una saturación. No va a estar tan garantizada la demanda.

e) El interés comercial de los Centros será el factor más influyente en su promoción.

La apertura de los Centros en la historia reciente ha estado muy aparejada, como ya hemos señalado anteriormente, por la confluencia de sólidos intereses inmobiliarios. Los Centros como figura novedosa y atractiva para el consumidor creaban en cierta forma su propia demanda, y aseguraban el negocio. Debido ya a esta fase de expansión parece que los criterios que van a marcar a partir de ahora la apertura de nuevos Centros será la de la oportunidad comercial más que la inmobiliaria.

Los intereses inmobiliarios seguirán influyendo en las nuevas aperturas, pero con un carácter más a largo plazo y con unos intereses menos especulativos que hasta ahora.

f) Los Centros asociados a hipermercados no crecerán en la misma proporción que lo han hecho hasta ahora.

Dentro de los distintos tipos de Centros parece que los que más futuro van a tener en los próximos años no

van a ser los Centros más grandes, ni los asociados a los hipermercados, sino que pueden ser los asociados a supermercados. Las razones son muy diversas, pudiéndose destacar las siguientes:

– Estos grandes Centros necesitan zonas de demanda potencial muy importante, y parece que en este segmento es donde se puede haber producido una mayor ocupación. Sin embargo, existen otros segmentos, en otras áreas de población más pequeñas, menos explotadas, que pueden atraer todavía a nuevos consumidores.

– Las formas comerciales que coexisten en el Centro son las que van a marcar su estructura, y no podemos ser ajenos a que la fórmula que más está creciendo es el supermercado, que alcanza ratios de crecimiento más altos que el hipermercado.

– Parece que en España existen zonas capaces de tener una demanda lo suficientemente amplia para poderse crear algunos grandes centros del tipo francés, o los grandes “malls” americanos, superficies como el “West Edmonton Mall” (equivalente a 108 campos de fútbol).



Centros Comerciales

g) La actuación de las Administraciones Públicas seguirá teniendo gran influencia. La política urbanística, la legislación y las directrices de los Ayuntamientos en materia de suelo público seguirán siendo un factor de peso en el futuro de los Centros. El elevado coste del suelo en algunas zonas de España, por encima de los precios europeos, hará muy difícil, si se sigue produciendo la misma tendencia, que sea posible rentabilizar algunos Centros, y marcará de forma muy significativa el tipo de comerciante y el tipo de clientes que pueden acudir.

Es previsible que se legisle más sobre el tema a nivel nacional, para evitar la situación de gran discrecionalidad que se produce actualmente en las actuaciones de los Ayuntamientos. Se producen situaciones que van desde una gran beligerancia contra los Centros a un decidido apoyo, algunas veces con posiciones contradictorias con lo que sería el interés público.

h) La calidad del servicio que proporcione cada uno de los Centros también va a diferenciarlos.

Los aspectos que influyen en este servicio y que son percibidos por el consumidor son los siguientes: seguridad, poder comprar de todo, aparcamiento, amplitud de horarios, limpieza... El servicio, como herramienta del marketing actual, va a ser fundamental en este sector.

i) Los pequeños comerciantes van a ser decisivos en los años próximos en el desarrollo de los Centros Comerciales. Muchos pequeños comerciantes, que actualmente tienen grandes posibilidades para sobrevivir, van a impulsar su adhesión a los Centros, pero no solo en el caso de los Centros basados en un hipermercado –en los que consiguen unas sinergias muy significativas (cada vez más en entredicho, como explicaremos en el punto “m”)– sino, en nuestra opinión, en mayor medida, en Centros más pequeños. Se están empezando a producir ya aperturas (Como en el caso de Collado Villalba, en Madrid) de Centros que son simplemente la iniciativa de pequeños comerciantes, que se agrupan como forma de supervivencia, y se convierten en alternativa.

No serán Centros como lugares de coexistencia entre grandes y pequeños, como señalábamos antes, sino alternativas sólo de los pequeños. Podemos observar que hasta ahora el fenómeno de los Centros Comerciales ha crecido de la mano del fenómeno paralelo de expansión de las grandes superficies. Se convirtieron en otra herramienta muy válida para la entrada de éstas en España, a la que se adhirieron algunos tradicionales.

Actualmente, y en el futuro mucho más, este abanico se va a abrir de forma espectacular. Puede ser el tradicional el que lo utilice de manera muy operativa para sobrevivir.

i) Las relaciones entre la propiedad y los comerciantes van a cambiar. Las fórmulas de arrendamiento se modificarán y serán mucho más novedosas, traspasándose a España muchas fórmulas muy utilizadas en otros países, como Estados Unidos. Estas fórmulas son las conocidas como “rentas variables”, que utilizan muchos aspectos a la hora de determinar cual debe ser la renta que se debe satisfacer.



Estos otros aspectos serían cuestiones como las ventas de cada uno de los establecimientos. También se arbitrarán nuevas soluciones a la hora del reparto de los gastos comunes (capítulo muy importante, como hemos señalado antes).

j) Va a disminuir el peso relativo de los espacios de recreo. En los nuevos Centros, el peso relativo de los espacios más lúdicos, de más esparcimiento, que sirvieron en un principio como "gancho", tenderá a reducirse por la competitividad cada vez mayor y por perder cada vez más ese aspecto tan importante de elemento de atracción que existía anteriormente.

k) Seguirán las aperturas de Centros Comerciales "de lujo". Los Centros muy especializados seguirán teniendo su hueco en el mercado. Nos referimos a ese tipo de Centros que se están abriendo en los cascos antiguos de las ciudades, en viejos edificios rehabilitados, donde el tipo de comerciante que se instala es casi "de lujo", en el sentido de que satisface a un segmento de la población de elevado poder adquisitivo y que va buscando hacer compras de elevado nivel. Para que estos Centros sigan teniendo éxito estarán obligados a tener un especial cuidado en no perder esa imagen como "productos de lujo", porque su pérdida sería no responder a esas expectativas.

l) El progreso técnico va a estar muy presente en el futuro de los Centros. Nos referimos a la utilización de sistemas automáticos inteligentes que a través de medios informáticos comanden y optimicen los procesos de alumbrado, de aire acondicionado, detección de megafonía, sistemas contra incendios, prevención de robos, etc...). Al comerciante tradicional que quiera convivir en estos Centros se le va a exigir que haya incorporado un determinado nivel tecnológico: utilización de tarjetas de crédito, scanner, cajas registradoras que permitan el control de los stocks...

Se producirá una canalización central de la información, a través de circuitos que podrán ser opacos o transparentes, en función de que permitan la interrelación o no.



m) Se modificara la estructura de los Centros Comerciales asociados a un hipermercado. Actualmente, se está produciendo una gran tensión en este tipo de Centros, debido a las fuertes obligaciones y condicionamientos que se le imponen a los pequeños comerciantes que se quieren instalar en ellos. Los llamados "Manuales de funcionamiento" imponen fuertes obligaciones a los locales alquilados. Esto supone que el negocio pueda dejar de ser rentable para esos pequeños minoristas.

REFLEXIONES FINALES

Con independencia de lo señalado en los apartados anteriores, queremos resaltar una serie de aspectos importantes en los Centros comerciales.

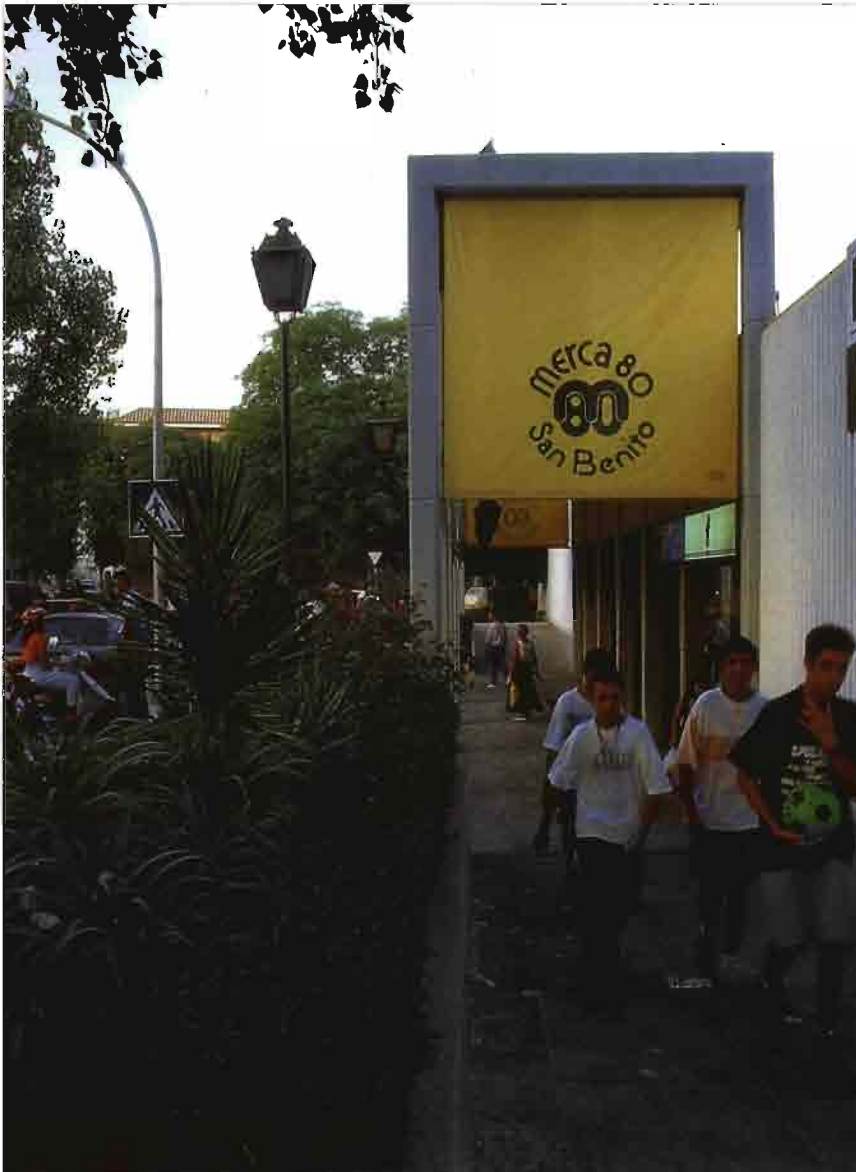
No cabe duda que la evolución en los últimos 20 años de la distribución comercial, tanto en España como en el resto de los países de nuestro entorno, es la que ha marcado la historia de los Centros Comerciales.

Asimismo, el principal protagonista de todo el proceso de concentración, el gran hipermercado, ha sido también uno de los impulsores de los Centros Comerciales.

En el caso de los Centros Comerciales se han conjugado con otro bloque de intereses: los inmobiliarios. Además del negocio de cada uno de los comerciantes, existía por encima de ellos el negocio del promotor inmobiliario.

Ambos factores influirán también, sin duda, en el futuro más próximo. La situación actual de la distribución (intervención legislativa –Ley de comercio, Horarios comerciales–, tensión con los fabricantes, problema de los plazos de pago, controversias en la opinión pública, posicionamiento de los consumidores, evolución de los países de nuestro entorno...) va a tener sus repercusiones.

La evolución de la situación inmobiliaria, el hecho de desaparecer el "efecto novedad", que hacía de estos activos un motivo más para su revalorización...



zación, y la evolución de los precios del suelo, van a afectar negativamente.

Por este motivo parece que el crecimiento exponencial que ha existido en los últimos años de los Centros Comerciales no se va a seguir produciendo.

En muchas Comunidades Autónomas se empieza ya a producir una saturación de Centros. En otras, más pequeñas, todavía existe una oportunidad de negocio, pero siempre que el tamaño de los Centros sea el adecuado. No parece que el Centro Comercial de mayor tamaño vaya a ser el que más influya.

Los pequeños comerciantes van a tener también un papel muy activo en el futuro de los Centros. Volvemos a insistir en que los Centros Comerciales son un ejemplo claro de coexistencia en armonía de grandes y pequeños comerciantes, y muchos de estos últimos han encontrado en ellos su tabla de salvación. Muchos de ellos van a seguir apostando y se van a convertir en nuevos motores, en posibles sustitutos de esas locomotoras de antaño, como eran los hipermercados. □

ENRIQUE GOMEZ NAVARRO

Profesor del Centro Europeo de Estudios Superiores (Universidad Complutense de Madrid)

NOTA:

(1) Utilizamos el término de "merchandising" en el sentido técnico más actual, como "las acciones de impulso realizadas en el establecimiento detallista por el titular del mismo solo o consorciadamente con el fabricante tendentes a conseguir un incremento inmediato en las ventas".

BIBLIOGRAFIA

- Los Centros Comerciales: Situación actual y futuro. José Luís Lloret Arenas. ICE. Enero 1993.
- Asociación Española de Centros Comerciales: "Tercer Congreso Español de Centros Comerciales, Ponencias y Conclusiones", Valencia 1992. "Directorio 1992", Madrid 1992.
- Impresiones directas de responsables de la Asociación (Julio 1994).
- Centros Comerciales: aprovechar la crisis para preparar el futuro. Gerard Taieb. Distribución y Consumo nº 10, Junio 1993.
- Generic Model of European Shopping Centre Development, Jonathan Reynolds. European Journal of Marketing, nº 8, 1992.
- Integración Corporativa en la distribución detallista: Alternativas del pequeño comercio. Gómez y Puelles Distribución y Consumo nº 13. Diciembre 1993.
- La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993. Roland Berger & Partner. 1994.
- Análisis del sector de la Distribución Comercial en la C.E.E.: Situación y perspectivas. Román, Recio y Puelles. Dirección y Organización nº 7, Julio 1993.
- Competencia, competitividad y estrategia: La distribución minorista alimentaria en España. Informes del Instituto de Estudios y Análisis Económicos (Ministerio de Economía y Hacienda). nº 6, 1993.
- Distribución: Situación y Perspectivas. Henrik Salen. Editado por Henrik Salen. 1989.
- La economía de la Distribución Comercial. Casares, Briz, Rebollo y Muñoz. Ed. Ariel. 1987.
- El diseño de los Centros Comerciales. Evolución o salto generacional. Javier Castresana. Distribución y Consumo nº 2. Febrero 1992.
- "Merchandising" en Centros Comerciales. La mezcla comercial y las claves del éxito. Iluminada Olivares. Distribución y Consumo nº 2. Febrero 1992.
- Centros Comerciales: El Modelo de los nuevos hábitos de consumo. Diario Expansión, páginas especiales del 30 de mayo de 1994.
- West Edmonton Mall, el mayor Centro Comercial del mundo. Centra-Market. Septiembre 1989.