

CENTROS COMERCIALES EL OCIO ES EL NEGOCIO

■ ROBERTO ALONSO y ANGEL JUSTE



España ha conocido una vertiginosa evolución de sus estructuras comerciales, en un corto espacio de tiempo, que está provocando que se quemen etapas a una gran velocidad, dentro de un proceso general que todavía se encuentra en marcha y cuyas expectativas de futuro son difíciles de prever más allá del corto y medio plazo.

La revolución del "hipermercado", que comenzó en España a mediados de los años setenta, es ya prehistoria. Enfilada la recta de los noventa, nadie habla formalmente de hipermercados, sustituido este concepto por el de "centro comercial", e incluso por el "parque co-

mercial", como nuevos términos de presente y de futuro que marcan la pauta en el diseño de nuevos equipamientos bajo la figura global de "gran superficie".

Los hipermercados -cuyos primeros ejemplos fueron Jumbo, en 1974, y Pryca, en 1976, ambos en Madrid- llegaron a España siguiendo, fundamentalmente, el ejemplo francés, como una gran superficie de venta, que aglutinaba una amplia oferta alimentaria y de otros productos de gran consumo, con precios más bajos que en otro tipo de establecimientos, gracias a la gran rotación de sus stocks y a las ventajas de financiación que suponía -y supone en la actualidad- vender a contado enormes cantidades de productos, cuyo pago a proveedores se aplaza hasta 90 y 120 días.

La fórmula del hipermercado cuajó sin problemas en España y favoreció la llegada en masa de todas las grandes empresas francesas del sector, que en 1980 contaban ya con 29 hipermercados abiertos en España, con más de 200.000 metros cuadrados de superficie de ventas y unas dimensiones medias de unos 7.000 metros.

La tendencia al alza en aperturas y promoción de nuevos hipermercados siguió durante los primeros años ochenta, y a finales de 1983 eran ya 44 en toda España, cuando surge, con la inauguración del centro comercial "La Vaguada", en Madrid, un nuevo concepto de gran superficie que vendría a revolucionar todos los esquemas anteriores.

Había ya alguna tímida experiencia

anterior -como "Baricentro", en Barcelona; "Nuevo Centro", en Valencia; o "Las Salesas", en Oviedo-, pero vuelve a ser el capital y los promotores franceses quienes incorporan, con "La Vaguada", un cambio decisivo en las estructuras comerciales españolas.

"La Vaguada" aportaba varias novedades sustanciales. De entrada, se trataba del primer gran equipamiento comercial, con mas de 200.000 metros cuadrados, instalado dentro de un área urbana -no en la periferia-, con todo tipo de accesos y una población de influencia inmediata superior a medio millón de habitantes.

La novedad de su localización -que tuvo, en un principio, un fuerte rechazo vecinal y social, para ser después plenamente aceptada- contaba también con otro elemento decisivo. En "La Vaguada", bajo un mismo techo, cabía todo tipo de fórmulas comerciales: hipermercado, gran almacén, medianas superficies especializadas, mercado tradicional y comercio minorista, tanto de carácter tradicional como mediante sistemas de franquicia y cadenas de tiendas.

Pero, sobre todo, "La Vaguada" incorporaba en España una nueva fórmula de equipamiento comercial, aglutinando una importante oferta de ocio y de servicios, no como adorno o complemento de la oferta puramente comercial sino como elemento destacado en el conjunto.

Ocho años después, la fórmula ha revalidado su éxito y superado ampliamente sus previsiones iniciales mas optimistas, hasta el punto de convertirse en modelo para la multitud de centros comerciales que se han abierto en España durante los últimos años y de los que se encuentran actualmente en fase de construcción o promoción.

CENTROS A LA MEDIDA

La experiencia acumulada en los ocho años de funcionamiento de "La Vaguada" y de otros centros mas recientes -entre los que habría que destacar a "Parque Sur", en Leganés, también en la Comunidad de Madrid-, permite ya, en todo caso, valorar las consecuencias que aporta, en centros comerciales de estas características,

la incorporación de una oferta sustancial de ocio y servicios complementarios a la pura actividad comercial.

A estas alturas, nadie se atreve a discutir la necesidad de contar con una presencia del "ocio", entendiendo como tal a bares, cafeterías, establecimientos de restauración, cines, discotecas, atracciones infantiles, boleras, pistas de patinaje, salas de juegos recreati-

siendo el factor diferencial entre unos y otros.

En una primera fase, que abarca los últimos siete años, el ocio se ha ido colando en el diseño de todos los nuevos centros comerciales, coincidiendo con el despegue de este tipo de equipamientos, respondiendo, como norma básica, al objetivo de tener "un poquito de todo".



vos y un largo etcétera.

Pero no existen fórmulas universales. Cada centro comercial necesita su propia parcela de ocio, en función de las características generales del centro y, sobre todo, del universo potencial de clientela en base a su área de influencia.

La clara imposición de la figura del "centro comercial" sobre el resto de fórmulas ensayadas durante los últimos años genera, inevitablemente, una presencia de este tipo de centros en todas las ciudades y, dentro de cada ciudad, en zonas sustancialmente distintas.

Todos los centros deben contar, y de hecho lo hacen, con una mediana-gran superficie -generalmente, un hipermercado-, y con un conjunto de tiendas que, en la mayor parte de los casos, se repiten siempre con las firmas multinacionales de moda y otros productos bajo el régimen de franquicia. Los centros comerciales terminan pareciéndose mucho en este terreno y, al final, la oferta de ocio acaba

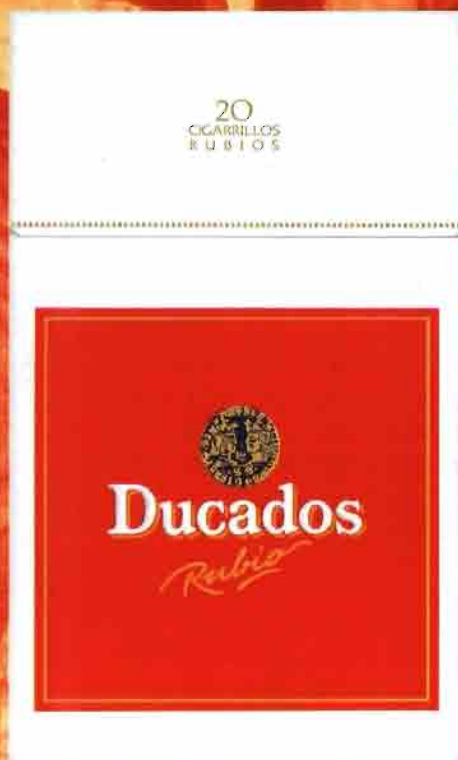
Primera etapa que, en la actualidad, se está viendo superada por la dinámica de nuevos proyectos, concentrados tanto en grandes ciudades como en medianos núcleos de población.

INVERSIONES DE FUTURO

Un informe muy reciente de la empresa consultora británica "Healey & Baker" confirmaba, analizando el mercado inmobiliario español, que "la eliminación de las barreras al comercio, una población cada vez mas próspera, un alto nivel de crecimiento económico y un sector minorista relativamente subdesarrollado, servirán de base para un buen rendimiento de las inversiones en centros comerciales hasta el año 2000".

Esta consultora británica estima el rendimiento de las inversiones en centros comerciales entre un 8 y un 8,5% anual para las instalaciones en centros urbanos y entre un 9 y un 10% anual para los centros comerciales que se ubiquen en las afueras de las grandes ciudades.

**NO HAN QUEDADO EN EL EMPIRE STATE.
A LAS DOCE EN EL PARQUE.**



TEMPERAMENTO PROPIO.

Las Autoridades Sanitarias advierten que: FUMAR PERJUDICA SERIAMENTE LA SALUD

SLOGAN



Expectativas de rentabilidad que aconsejan la inversión en centros comerciales -por delante de otros negocios más rentables en los últimos años, como los edificios de oficinas- y justifican, con los pies en la tierra, el fuerte tirón de este tipo de equipamientos comerciales, con más de 50 centros en promoción o construcción a finales de 1991, repartidos por toda España.

EL EJEMPLO DE LA CAPITAL

Solo en Madrid, por tomar un ejemplo significativo, hay once grandes proyectos en marcha, que pretenden abrir sus puertas entre 1992 y 1993 y duplicarán el censo actual de grandes centros comerciales con que cuenta el gran área metropolitana de la capital.

Una vez abiertos todos estos centros, buena parte de los casi cinco millones de habitantes de la Comunidad de Madrid podrán acceder, en solo unos minutos, a varios grandes centros comerciales. Algo que ya ocurre ahora en muchas zonas.

Todos los centros, al margen de las empresas promotoras, cuentan y contarán con ofertas comerciales muy simila-

res. El toque de distinción solo puede venir de la mano del ocio. Ese segmento de oferta complementaria, considerada "menor" hasta fechas muy recientes y que, en un corto plazo de tiempo, está llamada a convertirse en verdadera "locomotora" de los grandes equipamientos comerciales.

Los consumidores españoles -y, de manera especial, la masa crítica que constituye el potencial básico de los grandes centros comerciales- ya han asumido, sin problemas, el cambio sociológico que les vino impuesto, en cierta forma, por la "revolución" comercial iniciada con la llegada de los primeros hipermercados.

El acto de comprar se mantiene con sus características tradicionales en cuanto al consumo diario en tiendas de proximidad, pero se ha visto sustancialmente modificado a la hora de acudir a un gran centro comercial, tanto si se trata de realizar grandes compras semanales como de acudir en busca de productos especializados en la oferta minorista que incluyen los centros comerciales.

En ambos casos, el visitante de un

gran centro comercial busca algo más. Y ese algo se llama ocio. Cuando no ocurre, como cada día es más habitual, que la llamada del ocio sea el primer impulso para acudir al centro. Mas aún, tras la ruptura de todas las reglas clásicas de fechas y horarios, que permite a los centros comerciales mantener la misma oferta todos los días de la semana, todas las semanas del año.

El aumento de la competencia en cuanto a número de centros, a escasa distancia unos de otros, obliga, por tanto, a especializar aquel segmento de la oferta que aporte mayor gancho. Y este solo puede proceder por la vía del ocio, porque todos los centros comerciales se homogeneizan inevitablemente en los parámetros clásicos de variedad/calidad/precio.

Una tendencia de futuro que ya se aprecia en la realidad actual, tal y como se demuestra al comprobar el reparto de la oferta en las grandes superficies comerciales que funcionan a finales de 1991 en Madrid, siguiendo con el ejemplo de la capital y tomando como referencia un amplio estudio elaborado por la Dirección General de

Comercio y Consumo de la Comunidad de Madrid.

Este estudio clasifica las grandes superficies comerciales en cuatro figuras: hipermercados, grandes almacenes, centros comerciales y almacenes populares, que suman un total de 84 grandes superficies en la Comunidad de Madrid, de las que 54 son centros comerciales, en los que se cuenta con 568.155 metros cuadrados de superficie comercial, sobre un total de 803.888 metros cuadrados para las 84 grandes superficies.

¿QUIEN TIRA DE LA MAQUINA?

Centrado ya el análisis en los centros comerciales, la estructura de la oferta resulta, siempre con datos de 1991, muy ilustrativa. Los 54 centros comerciales abiertos en Madrid cuentan con un total de 4.290 locales, de los que están ocupados 3.429, divididos, a su vez, en 2.199 establecimientos de co-

mercio ocasional y 412 de comercio diario; mientras que los 818 establecimientos restantes forman el paquete calificado como "ocio/restauración/otros servicios".

Si se trasladan estas cifras a participación porcentual, este último paquete supone ya un 24% del total de establecimientos abiertos en centros comerciales de Madrid, con un 2,8% para la oferta estricta de ocio, un 10,6% para restauración y otro 10,6 por 100 para "otros servicios", entre los que se incluyen bancos, oficinas, etc...

Una última comparación de estos mismos datos en cifras medias de establecimientos por centro comercial en la Comunidad de Madrid refleja que la media está en 64, de los que 41 establecimientos son de comercio ocasional, otros 8 de comercio diario, 7 de restauración, 7 de otros servicios y 2 de ocio.

Cifras medias que, en todo caso, se ven superadas ampliamente en muchos

centros comerciales y, sobre todo, en los dos ejemplos mas significativos ya mencionados, "La Vaguada" y "Parque Sur".

En el primer caso, "La Vaguada" cuenta con un total de 317 establecimientos, de los que 35 son de restauración y ocio, y 13 de otros servicios; mientras que "Parque Sur", con un total de 223 locales, tiene 55 establecimientos de ocio y restauración, y 25 de otro tipo de servicios.

Una realidad actual que sirve de referencia para nuevos proyectos. Aunque, en realidad, ahora se están sentando las bases del futuro, aprendiendo sobre el terreno y corrigiendo errores dentro de una tecnología comercial que se renueva a velocidad de vértigo.

ROBERTO ALONSO

Es abogado y Master en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa.

ANGEL JUSTE

Es periodista.

JUGAR SIN RIESGOS

La necesidad de incorporar inevitablemente una oferta de ocio en los centros comerciales obliga, según todas las experiencias conocidas hasta ahora, a poner mucho cuidado en la elección de los locales adecuados, la ubicación conveniente dentro del centro y el equilibrio exacto entre los diferentes tipos de establecimientos en función de los segmentos de edad de la masa crítica de cada centro.

Es muy difícil establecer reglas de oro y, en la mayor parte de los casos, se corrigen errores sobre la marcha. Pero la experiencia acumulada por los centros comerciales españoles si permite ya, al menos, sentar algunas reglas básicas a la hora de garantizar el éxito en la oferta de ocio de un centro comercial.

El primer elemento a tener en cuenta es un buen análisis del potencial masivo e inmediato de afluencia al centro. Una población joven, con hijos de corta edad, demandará atracciones infantiles y locales de restauración "familiar". Una población mayoritaria con hijos adolescentes reclamará establecimientos adecuados para esta edad. Mientras que un centro comercial instalado en zonas residenciales con población de edad mas avanzada o instalado en el centro del casco urbano requiere, prioritariamente, establecimientos de restauración de "calidad", cafeterías, etc...

En todos los casos, un centro de mediana o gran dimensión no puede huir de los cines, que en muchos casos se están confirmando como verdaderas locomotoras de un centro comercial y que, dentro de cada centro, constituyen, sin duda alguna, un elemento de atracción evidente con consecuencias muy positivas para el resto de la oferta de ocio.

La experiencia de "La Vaguada" en este tema -con nueve salas de cine que tienen el mayor porcentaje de ingresos por butaca de toda Europa- confirma, según sus propios gestores, que la supuesta cri-

sis del cine no es tal, sino mas bien del sistema tradicional de exhibición en grandes salas.

En el extremo contrario, hay dos tipos de establecimientos de ocio, las boleras y las pistas de patinaje, que se incorporaban inicialmente en todos los centros comerciales y que, en la actualidad, están siendo sustituidas por otro tipo de oferta, sin contar ya con ellos en las nuevas promociones.

El ejemplo de las boleras y las pistas de patinaje demuestra también, según los gestores de experiencias en marcha en España, que la oferta de ocio en un centro comercial tiene que ser calibrada en mayor medida que el resto, porque un "patinazo" en este área puede terminar arrastrando al fracaso al conjunto del centro.

La obsesión se llama huir de cualquier atisbo de conflictividad, y así se explica que la oferta de ocio de un gran centro comercial plantee una diversidad enorme de tipos de establecimientos, huyendo de las concentraciones de "bares de juventud" o locales con el mas mínimo riesgo de conflicto.

Conflictividad que, en todo caso, parece inevitable de puertas adentro, porque los locales de ocio acarrear muchos mas problemas que el resto en la gestión diaria de un centro comercial, tanto por averías como por la mayor movilidad en cierres y aperturas de nuevos establecimientos.

Razón que parece explicar, en última instancia, la tendencia mayoritaria de los establecimientos de ocio hacia la fórmula de compra de locales o los contratos de alquiler a largo plazo, que se justifican por la necesidad de una mayor inversión inicial en el local -muy por encima de la que requiere una tienda- y por el mayor plazo de tiempo necesario para rentabilizar esa inversión.