

CENTROS COMERCIALES EN EUROPA

TENDENCIAS PARA FIN DE SIGLO

■ GERARD TAIEB



Centro Comercial "Curno". BERGAMO (Italia). Inaugurado en 1991

La evolución de las estructuras comerciales durante las últimas décadas ha consolidado, tanto en Europa como en Estados Unidos y en otras áreas del mundo, una fórmula de éxito, el centro comercial, cuya estrategia fundamental se basa en la acumulación de establecimientos, con una oferta muy variada, en un recinto ambientado y con una gestión unitaria; recuperando así, en cierta forma, el espíritu de los antiguos zocos árabes, que ha resultado ahora, en la segunda mitad del siglo XX, la mejor alternativa de cambio y crecimiento para las actividades comerciales y de servicios.

La experiencia acumulada desde que se pusieron en marcha los primeros centros comerciales -durante los años 40/50 en Estados Unidos y dos décadas más tarde en Europa occidental- ha venido a confirmar que no existen fórmulas mágicas universales, trasladables miméticamente a cualquier lugar del mundo.

Las diferencias geográficas, económicas, sociales y culturales han condicionado, en el pasado, la progresiva extensión de los centros comerciales por todo el mundo, adaptados en cada caso a las características globales de cada zona.

En la práctica, tratándose, además, de una fórmula novedosa, los promo-

res de centros comerciales han ido aprendiendo sobre el terreno, ensayando experiencias que en algunos casos han confirmado las previsiones teóricas previas y en otros han debido modificarse después, a medida que se facilitaba en el intercambio de información y de resultados, paralelo a la creciente implantación de este tipo de centros en áreas muy distintas.

Así se ha ido conformando la situación actual, dentro de una realidad dinámica y, por tanto, en permanente proceso de cambio, que permite ahora afrontar una mínima aproximación teórica hacia las tendencias de futuro que



se apuntan a corto y medio plazo para los centros comerciales de fin de siglo.

CENTROS A LA MEDIDA

En primer lugar, hay que señalar que resulta imposible obtener, a nivel internacional, una definición única sobre un modelo único de centro comercial para el futuro, tal y como se ha comprobado ya en el pasado. No existen recetas universales y, en todo caso, sí hay un elemento de común aceptación para todos es, precisamente, la necesidad de adaptar las coordenadas de cada centro a las características de su zona de influencia.

Centrando el análisis en Europa, la primera conclusión inmediata es idéntica: no es posible definir tendencias de futuro homogéneas y de trazo fino para todos los países europeos, aunque se puede asumir el reto de dibujar, al menos, algunos rasgos generales y de trazo grueso.

En tal sentido, cabría señalar dos consideraciones básicas que resultan válidas para todos los países europeos y, aún así, matizando, como poco, entre los dos grandes bloques occidental y del este-, de cara al futuro mas inmediato de los centros comerciales:

1º.- La actividad comercial en Europa sigue teniendo espacio y posibilidades para todo tipo de fórmulas en cuanto a concepción y diseño de centros comerciales.

Hay cabida para todos los modelos, desde la galería comercial urbana (agrupación de comercios con una relativa especialización en un espacio único, climatizado y con una gestión común, como, por ejemplo, El Jardín de Serrano o la Galería del Prado, en Madrid) hasta grandes centros comerciales de carácter regional (Nuevo Centro de Valencia; Madrid-2/La Vaguada o Parquesur, en Madrid; Baricentro, en Barcelona), pasando por centros comerciales de tamaño medio, con características y pretensiones similares a los anteriores.

2º.- No se apuntan tendencias "re-

volucionarias" de cara al futuro mas inmediato. En Europa occidental, la década de los 90 se está centrando en consolidar, extender y modificar sobre la marcha el modelo de centros comerciales ensayado desde los 70; mientras que los países del este inician ahora un proceso similar a los orígenes de sus vecinos del oeste, copiando fórmulas, sin grandes innovaciones.

Estas dos consideraciones básicas no impiden, sin embargo, la necesidad de segregar Europa en grandes áreas geográfico/económico/sociales, cuyos centros comerciales, tanto ya en marcha como de cara al futuro, responden a criterios sustancialmente distintos.

EUROPA DEL NORTE

En primer lugar, cabría incluir a los países del norte de Europa -Francia, Gran Bretaña, Alemania, Bélgica, Holanda, Suecia, Noruega...-, donde el rasgo mas claro de tendencia de futuro pasa por la renovación de los centros comerciales abiertos en los años 70.

Con Francia a la cabeza, esta renovación está pasando ya por la sustitución de la "locomotora" de los centros comerciales, que inicialmente fueron los "grandes almacenes" clásicos y que

están siendo cambiados por los hipermercados. Se trata, por tanto, de una renovación en sentido físico y de contenidos, que afecta a la propia estructura de los centros, a la actividad comercial y a la dotación de aparcamientos.

Junto a esta renovación, gana fuerza también en el centro y el norte de Europa la fórmula de los centros comerciales de pequeño y mediano tamaño, con un supermercado o mediana superficie especializada como "locomotora", insertándose en el tejido mas urbano de las ciudades con posibilidades reducidas de suelo.

Este tipo de establecimiento constituye, igualmente, una alternativa a la función original de los grandes almacenes y supone un elemento claro de futuro para los centros comerciales, dentro de un esquema que encaja perfectamente la doble función locomotora del hipermercado o supermercado con la mediana superficie especializada, dentro de una gama de oferta que puede ser textil (C&A, Zara, Cortefiel...), música, librerías, juguetes, bricolage...

EUROPA DEL ESTE

El bloque de países de Europa del este constituye, evidentemente, el terreno mas importante, demográfica y eco-



Centro Comercial "El Jardín de Serrano". MADRID

nómicamente, de cara al crecimiento de la oferta comercial durante los próximos años.

En la actualidad, este bloque de países está conociendo ya, en mayor o menor medida, una "revolución" comercial que recuerda a la iniciada en España a finales de los años 60.

Pero estas expectativas de futuro necesitan, todavía, la consolidación de las nuevas estructuras económicas y sociales, comenzando por el salto necesario a disponer de la producción de bienes de consumo o, por lo menos, la libre importación de estos, así como de niveles de renta que permitan la construcción de centros comerciales similares a los existentes en Europa occidental.

Este proceso se prolongará, al menos, durante los próximos cinco años, y convertirá a los países de Europa del este en un terreno privilegiado para el desarrollo del hipermercado, como fórmula de éxito seguro para sociedades en desarrollo que concentran su consumo en bienes de primera necesidad. ¿Quién mejor que el hiper para cubrir esta necesidad?

Nos encontraremos así con un desarrollo de equipamientos comerciales que descansará, básicamente, en el modelo de centro que incluye hipermercado y galería comercial, con una implantación progresiva por países que, cronológicamente, se irá instrumentando, con toda probabilidad, en Hungría, las repúblicas de la antigua Yugoslavia, Checoslovaquia, Polonia, Rumania y,

finalmente, la nueva CEI que aglutina a la desaparecida Unión Soviética.

El desarrollo de equipamientos comerciales en esta zona de Europa será acometido, en primer lugar, por empresas de origen alemán, gracias a una proximidad geográfica y cultural que ya está teniendo un primer banco de pruebas en Austria; aunque, lógicamente, la agresividad exterior del resto de grandes empresas europeas, y particularmente francesas, permitirá a este país participar también de forma activa en el proceso.

PAISES MEDITERRANEOS

Por último, el grupo de países mediterráneos, -incluyendo a España, Italia y Portugal-, afronta el futuro más inmediato desde su condición actual de concentración de la mayor actividad europea en desarrollo comercial.

Dentro de este bloque, España está ya en el pelotón de cabeza, muy por delante del resto; mientras que, de cara al futuro, Italia es el que cuenta con

mayores posibilidades de crecimiento, debido al enorme retraso que lleva en este campo respecto al resto de Europa. Portugal, por su parte, cuenta con expectativas más limitadas, por su menor tamaño y población.

Estos tres países mediterráneos de Europa cuentan, en todo caso, con espacio para grandes centros comerciales de carácter regional, aunque la fórmula con más garantías de éxito en el futuro más inmediato pasa por el centro comercial que combina hipermercado con medianas superficies especializadas, completado con una pequeña/mediana galería de tiendas.

Una fórmula en plena eclosión dentro de España que tiene, además, un claro elemento diferencial respecto a experiencias del pasado, porque aquí el hipermercado actúa como "locomotora" y, además, se está convirtiendo en



Centro Comercial "Las Salesas". OVIEDO.



Centro Comercial "Cascais Shopping". Cascais (PORTUGAL).

el promotor principal de centros comerciales. Fórmula que desarrollan tanto las empresas tradicionales en esta actividad -grandes cadenas francesas- como nuevas iniciativas de carácter nacional, que se están consolidando tanto en España como en Italia y Portugal, como ocurre en España con los proyectos de Eroski.

El desarrollo de este tipo de equipamientos no agota, sin embargo, las posibilidades de crecimiento, y sigue habiendo cabida para centros comerciales más pequeños -con un supermercado como "locomotora" y una galería de tiendas- y para la galería comercial más o menos especializada, con Multicentro como ejemplo claro en España.

Tendencias de futuro que, finalmente, vienen a confirmar la consideración inicial, cuando hablabamos de consolidar y modificar sobre la marcha el tipo de equipamientos comerciales ensayados ya desde la década de los 70, sin grandes cambios espectaculares.

EL "MERCHANDISING" DE LOS 90

El mantenimiento de las grandes tendencias de años anteriores en cuanto al tipo de equipamientos comerciales no impide que, por el contrario, si se este generando ya una tendencia clara en cuanto a cambios en el diseño interior de los centros comerciales y en su "merchandising", con nuevas mezclas comerciales.

El hipermercado se consolida, en toda Europa, como la gran "locomotora" de todo tipo de centros comerciales y, especialmente, de los de mediano tamaño, que aparecen con más claras expectativas de seguir en expansión en el futuro.

El "merchandising" de estos centros se consolida, por tanto, con el hiper como "locomotora", acompañado de medianas superficies especializadas y de

tiendas, en este último caso con una tendencia evidente hacia las cadenas de comercio especializado, tanto por la vía más clásica de la franquicia como por las cadenas de marcas propias. Ejemplos significativos en España, a este respecto, son Cortefiel y Springfield, Fotored, Discoplay, Mallorca, Zara y su segunda marca, que arranca ahora bajo la marca "Pull and Bear", Olympus, Promod, etc...

Esta fórmula ofrece, además, al comercio tradicional la oportunidad de convertirse en auténticas cadenas de

1ª.- Realizar un análisis muy pormenorizado de los flujos peatonales dentro del centro comercial.

2ª.- Lograr la mayor coordinación de todos los locales del centro, para evitar zonas muertas.

Una vez respetados estos dos principios elementales, se apunta, de cara al futuro, una tendencia ya iniciada hacia la incorporación prioritaria de la luz natural y de la arquitectura interior de las partes

comunes como factores decisivos para el diseño de centros comerciales.

Tendencia que rompe definitivamente con la primera etapa de este tipo de centros, que tenían una iluminación artificial baja para las zonas comunes, buscando el contraste con la fuerte iluminación, también artificial, de las tiendas.

La incorporación de la luz natural es ahora, y seguirá siéndolo más en el futuro, una verdadera obsesión en el diseño de centros comerciales, acompañada de mejoras sensibles en las zonas comunes, que incluyen mayor anchura en los espacios peatonales, mayor calidad en los materiales utilizados para construcción y decoración, y mejoras importantes en la señalética.

Con todo ello, se consigue una decoración ambiental de mayor calidad, que se extiende también a los aparcamientos, donde se tiende claramente a mejorar la iluminación y las condiciones generales de "habitabilidad" y de seguridad, tanto en el propio aparcamiento como en el camino desde el coche al interior del centro comercial. Un buen ejemplo de ello resulta ya el aparcamiento subterráneo del centro comercial La Dehesa, inaugurado recientemente en Alcalá de Henares (Madrid).



Centro Comercial "La Dehesa" Alcalá de Henares (MADRID).

comercio especializado, garantizando así su presencia en los nuevos equipamientos comerciales.

DISEÑO Y CALIDAD DE VIDA

La adaptación de este nuevo "merchandising" exige cambios en el diseño global de los nuevos centros comerciales, teniendo siempre en cuenta que la concepción de un centro comercial debe respetar dos reglas básicas de obligado cumplimiento:





Centro Comercial "Bonola". MILAN (Italia).

La preocupación por el diseño y la ambientación aumentará sensiblemente durante los próximos años, como una consecuencia más del aumento de la competencia, a medida que vaya incrementándose el número de centros comerciales.

La oferta comercial de los centros termina siendo muy repetitiva, en base al tipo de "merchandising" apuntado anteriormente, y la calidad de vida dentro del centro terminará siendo un factor más para determinar la opción de los clientes entre unos centros y otros.

Este problema resulta ya palpable en Gran Bretaña y en otros países europeos, y comienza a producirse en España, favoreciendo así un mayor esfuerzo de los promotores para mejorar el diseño no solo exterior sino también interior de los nuevos centros comerciales.

OCIO Y COMERCIO

Uno de los grandes debates, actuales y de futuro, en torno a los centros comerciales se concreta en la conveniencia o no de buscar fórmulas que

integren oferta puramente comercial con equipamientos de ocio y de otros servicios.

Hasta ahora se han ensayado varias fórmulas, que pueden concretarse en dos:

1.- Incorporación al centro comercial de una zona expresa de "ocio", entendiéndose como tal un conjunto de establecimientos de cine, restauración, bares, cafeterías, discotecas, atracciones infantiles... (ejemplo: La Vaguada, en Madrid).

2.- Concepción de un centro comercial de carácter regional ligado a una gran zona de ocio, tanto dentro del propio centro como en instalaciones anexas, con parques acuáticos, parques de atracciones, discotecas, etc... (ejemplo: Parquesur, en Madrid).

La experiencia acumulada hasta ahora en este sentido parece confirmar el resultado relativamente positivo de la primera fórmula (oferta de ocio complementaria a actividad comercial) y plantea serias dudas en cuanto a la

segunda, porque la concepción de una gran zona de ocio anexa al centro comercial puede terminar siendo contraproducente para la propia actividad comercial del centro y, en especial, sus costes operativos.

En este tema, el problema está en conseguir una gestión y funcionamiento integrado del centro comercial y la zona de ocio, que no siempre se obtiene, porque la compra y el ocio son actos normalmente distintos. Asimismo, hay algunos establecimientos de ocio, como ocurre con las discotecas o las boleras, que no aportan un beneficio directo para el conjunto del centro comercial y resultan, además, muy conflictivos para la gestión unitaria.

En todo caso, este es uno de los mayores debates abiertos de cara al futuro, y la experiencia de los próximos años resultará decisiva para inclinar la balanza hacia los partidarios de combinar, hasta sus últimos extremos, ocio y comercio, o hacia aquellos que siguen teniendo serias dudas sobre la viabilidad de esta fórmula y que se conforman con usos recreati-



vos de tipo multisalas de cine y usos de tipo restauración, exclusivamente.

GESTION EMPRESARIAL

La evolución de los centros comerciales en Europa durante los próximos años se va a ver influenciada, de otro lado, por los cambios que se están generando ya en los esquemas de promoción y gestión empresarial de este tipo de equipamientos.

A este respecto, cabe resaltar dos alternativas paralelas, coincidentes en la mayor parte de países europeos:

1.- El sistema más clásico de promoción de centros comerciales, que pasa por la figura del promotor profesional, que asume todos los riesgos empresariales, para realizar, desarrollar, alquilar y gestionar el centro.

2.- Una nueva figura, consistente en el papel de las grandes empresas de distribución -hipermercados- que se convierten en promotores de centros



Nuevo Centro. VALENCIA

comerciales, con su propio hiper como locomotora, acompañado de una galería comercial.

Ambas fórmulas van a seguir conviviendo en el futuro, pero todo apunta hacia un claro refuerzo de la segunda en detrimento de la primera. Algo que ya está ocurriendo en España y que se vive desde hace años en otros países del norte y el centro de Europa.

Aquí va a estar, precisamente, el gran cambio para los centros comerciales durante los próximos años, porque el papel novedoso de las cadenas de hipermercados como promotores de centros comerciales conlleva una serie de efectos encadenados que alteran sustancialmente la práctica tradicional del promotor profesional no directamente vinculado con la actividad comercial.

El hiper/promotor tiene sus propias superfi-

cias de restauración y comercio especializado, que instala junto a su gran superficie, y alquila o vende el resto de la galería comercial.

De esta forma, se rompe uno de los principios básicos de las primeras generaciones de centros comerciales, que respondía a las siguientes premisas:

- Promoción a cargo de empresas profesionales especializadas, no vinculadas directamente con la actividad comercial.
- Concesión de locales preferente y mayoritariamente en alquiler.
- Gestión unitaria del centro a cargo de la empresa promotora.

La incorporación de las cadenas de hipermercados como promotores supone cambios importantes en este modelo primitivo de promoción y gestión de centros comerciales, incluyendo también a los mecanismos de financiación e inversión de estos equipamientos, con una incidencia especial en los siguientes aspectos:

- La estrategia de los hipermercados como promotores de centros comerciales mantiene las funciones de un



Centro Comercial "MADRID-2. LA VAGUADA".

promotor profesional en cuanto a la localización de solares, trámites para la recalificación de esos solares, construcción del centro y gestión inicial.

- El esquema de inversión y expansión de las cadenas de hipermercados obliga a estas a vender desde un principio, o ya con el centro en marcha, las zonas destinadas a galería comercial, obteniendo así financiación para invertir en nuevos establecimientos.

Esta situación da entrada a inversores institucionales, preferentemente bancos o compañías de seguros, que se incorporan a esta actividad no por vocación sino por las garantías de rentabilidad y la estabilidad de la inversión. Mas aún, como ocurre ahora en España y en otros países europeos, cuando el mercado inmobiliario de viviendas y oficinas muestra síntomas claros de recesión.

La rentabilidad de las inversiones en centros comerciales no es muy superior a la de otros activos inmobiliarios, pero, de momento, si parece mas estable y mas segura.

- La incorporación de estos inversores institucionales obliga a cambios inevitables en el esquema de gestión, que asumían sin problemas los promotores iniciales de este tipo de centros, cuya especialización profesional se centraba, precisamente, en la promoción y gestión de centros comerciales.

El nuevo esquema de centro promovido por hipermercado/inversor institucional obliga a compartir la responsabilidad en la gestión, tanto si se determina una vez comercializado el centro o mediante una "joint-venture" establecida desde el inicio de la promoción.

De una u otra forma, los centros comerciales terminarán siendo gestionados por empresas especializadas, con un objetivo claro: garantizar al inversor el máximo rendimiento, tanto a través del alquiler de los locales como mediante una mejora constante del patrimonio inmobiliario del inversor.

Se pasará así a una gestión mucho mas activa que en el pasado mas inmediato, para revalorizar ese activo inmobiliario, con renovaciones mas

frecuentes de las galerías comerciales, mayor selección de locales, etc...

Como consecuencia de todo ello, muchas de las empresas originalmente promotoras de centros comerciales terminarán siendo prestatarias de servicios a los inversores institucionales, dentro de un proceso ya iniciado en el norte y centro de Europa, cuyos efectos empiezan ya a ser palpables en el sur de Europa.

Estas nuevas tendencias conducirán, de forma directa, a una mayor apertura de toda la actividad que se mueve en torno a los centros comerciales, hasta ahora muy cerrada alrededor de la figura todopoderosa del promotor independiente.

□

GERARD TAIEB

Presidente de LARRY SMITH en Europa

* La empresa LARRY SMITH, de origen norteamericano, trabaja en Europa desde 1960 y en España desde 1979. Ha participado activamente, como consultora, en varios centros comerciales españoles (Baricentro, Nuevo Centro, Madrid-2/La Vaguada, Las Salesas, Plaza Andalucía, Parque Sur, varios centros de las cadenas Alcampo y Continente, La Dehesa, El Jardín de Serrano, etc...). Actualmente, asesora a promotores y comerciantes de varios centros en marcha.



Centro Comercial "Arturo Soria". MADRID.