

# CENTROS COMERCIALES

## APROVECHAR LA CRISIS PARA PREPARAR EL FUTURO

■ GERARD TAIEB



Todas las fotos que ilustran este trabajo están realizadas en el Centro Comercial "La Dehesa" (Alcalá de Henares, Madrid).

**L**a XVIII Conferencia Europea de Centros Comerciales, celebrada el pasado mes de abril en Sevilla, ha permitido a España mostrar ante todo el sector internacional especializado en la promoción y gestión de centros comerciales cual es la realidad española en esta materia, en un momento especialmente sensible para valorar las tendencias de futuro que se apuntan ahora en esta actividad.

Los buenos resultados obtenidos por la Conferencia de Sevilla, con más

de 1.250 asistentes, han permitido la consolidación de la Asociación Española de Centros Comerciales como segunda gran asociación europea y, sobre todo, han contribuido a reanimar el debate profesional sobre las alternativas que hay que manejar de cara al futuro más inmediato, bajo el propio lema que inspiraba el encuentro de Sevilla: "Hacia la recuperación".

Con este lema se pretendía lanzar un mensaje de optimismo, frente a las consecuencias evidentes de los cambios que está imponiendo la etapa de

recesión económica que afecta a todos los países europeos, con los efectos lógicos sobre la retracción del consumo y la reducción de la productividad de los centros comerciales.

En tal sentido, todo hace pensar que la fase de recesión económica general tardará todavía bastante tiempo en superarse y que, una vez concluida, se iniciará una nueva etapa distinta, en todo caso, al ciclo anterior de crecimiento. Por lo que resultan imprescindibles respuestas nuevas para situaciones diferentes.

A partir de esa premisa inicial y referido a la situación española, hay que destacar que los centros comerciales están demostrando una mayor capacidad de resistencia frente a los efectos de la recesión económica que otro tipo de estructuras comerciales.

Aunque esta mayor resistencia actual no exime de la obligación de aprovechar la fase de recesión para la renovación de conceptos y poder llegar al final de la crisis con ideas nuevas.

### PREPARAR EL FUTURO

La preparación del futuro de los centros comerciales en España exige, por tanto, un cierto cambio en algunas de las actitudes manifestadas en el fuerte crecimiento registrado por este sector durante los últimos años, teniendo en cuenta que España dispone todavía de un margen importante de expansión para los centros comerciales, frente a la situación de saturación que registran ya otros países europeos.

Sin embargo, ese margen de crecimiento deberá cubrirse respetando algunos principios básicos, entre los que cabría situar los siguientes:

#### 1) Ser muy precisos en cuanto a la evaluación del mercado potencial para un centro comercial.

Nunca ha sido más imprescindible acertar en el dimensionamiento de un centro comercial en función de la demanda real, por encima de criterios urbanístico-especulativos, frecuentes en algunas ocasiones durante los últimos años. Hay que ajustar la dimensión a las necesidades reales, no a la existencia del mayor o menor suelo disponible y edificabilidad posible.

#### 2) Favorecer una mayor racionalización en la participación del coste en suelo.

Durante los últimos años, se había llegado a una situación ilógica en cuanto a los precios del suelo, con valores excesivos que dificultaban la promo-

ción de centros comerciales. De tal forma, la promoción de un centro comercial en una ciudad como Madrid soporta una repercusión de los costes de suelo dos o tres veces superior a la que se registra en Francia.

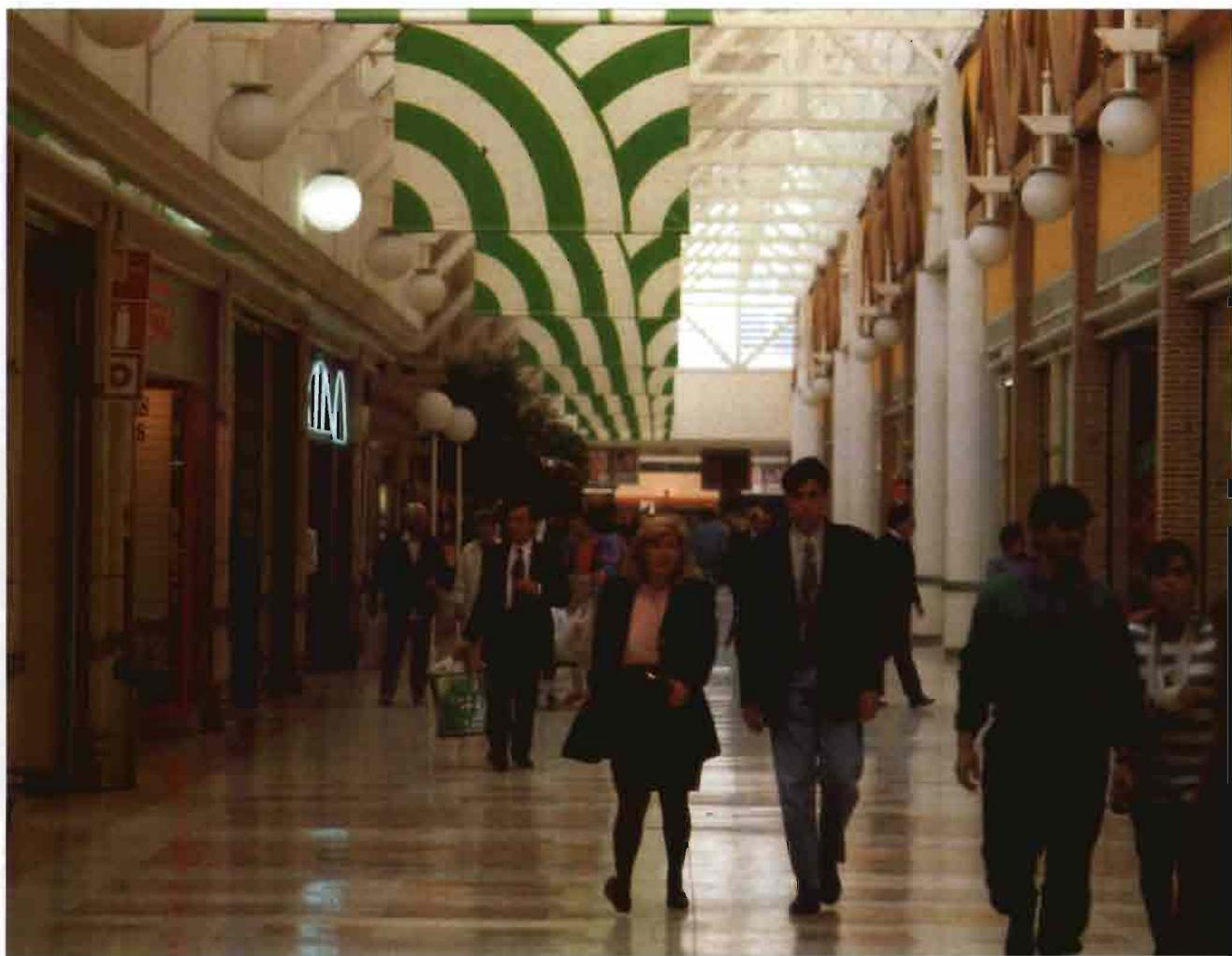
En la actualidad esta situación parece haber entrado en una nueva fase de saneamiento, y solo entre el último trimestre de 1992 y el primero de 1993 el precio del suelo ha bajado entre un 20 y un 25%, con una evolución forzada por la recesión económica y la crisis general del sector inmobiliario.

Sin embargo, este nuevo proceso de adaptación a la realidad entraña algunos riesgos para el sector de centros comerciales, porque las mayores dificultades arrastradas en otras actividades inmobiliarias –viviendas, oficinas, naves industriales...–, puede terminar provocando un cierto aterrizaje especulativo sobre los centros comerciales, con mejores expectativas para promotores no especializados en centros comerciales.

#### 3) Inicio de una nueva etapa en la concepción de centros comerciales, tanto en lo relativo a la estructura de costes como en su concepción física.

Las tendencias de futuro apuntan necesariamente hacia centros comerciales en los que los promotores son conscientes de que hay que limitar las superficies comunes, que son muy costosas y difíciles de mantener una vez que el centro está funcionando.





La solución pasa por favorecer una mayor adaptación de los centros comerciales a las necesidades reales de los consumidores, dimensionando correctamente las áreas de servicios y, sobre todo, el aparcamiento. De igual modo, hay que limitar la dimensión vertical de los centros entre 2 y 3 plantas como máximo y solo si es imprescindible.

Los hipermercados seguirán siendo, lógicamente, la locomotora fundamental de todos los centros comerciales de mediana y gran dimensión, pero hay que hacer un gran esfuerzo de imaginación para buscar nuevas locomotoras.

En este sentido, es necesario valorar que las medianas superficies especializadas –textil, bricolage, juguetes, deportes, etc...– están llamadas a jugar un protagonismo creciente en los centros comerciales, pero su participación en futuros centros será cada vez más

selectiva y desde la promoción y gestión del centro será obligado, por tanto, un tratamiento diferencial respecto al conjunto de las tiendas.

La presencia creciente de medianas superficies especializadas configura, finalmente, una especie de conjunción de varios centros comerciales dentro de un mismo centro.

#### 4) Estudio detallado del "merchandising" de los centros comerciales.

El diseño interior de la mezcla comercial aparece ahora como una de las cuestiones que exigen mayor dedicación y cuidado a la hora de poner en marcha un centro comercial.

En la primera fase de expansión, el "merchandising" de un centro comercial resultaba mucho más sencillo, tan solo se trataba de actuar bajo el criterio que establece la propia definición de

centro comercial, como "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".

Esta definición básica ha permitido, en el pasado, una "simple" aglomeración de establecimientos en una fórmula comercial en fase emergente y de éxito seguro. Pero la experiencia acumulada desde que se abrieron los primeros centros comerciales, la mayor profesionalidad de los comerciantes que trabajan dentro de los centros y la existencia de una mayor competencia entre centros comerciales cada vez más próximos demandan una atención prioritaria al diseño de la mezcla comercial.

De igual modo, los consumidores españoles tienen ya una mayor experiencia de compra en centros comerciales y muestran una mayor capacidad selectiva, lo que acentúa esa necesidad de estudiar hasta el mínimo detalle la disposición de los flujos peatonales dentro de los centros comerciales y la ubicación de los diferentes establecimientos, tanto por su tamaño como el tipo de oferta.

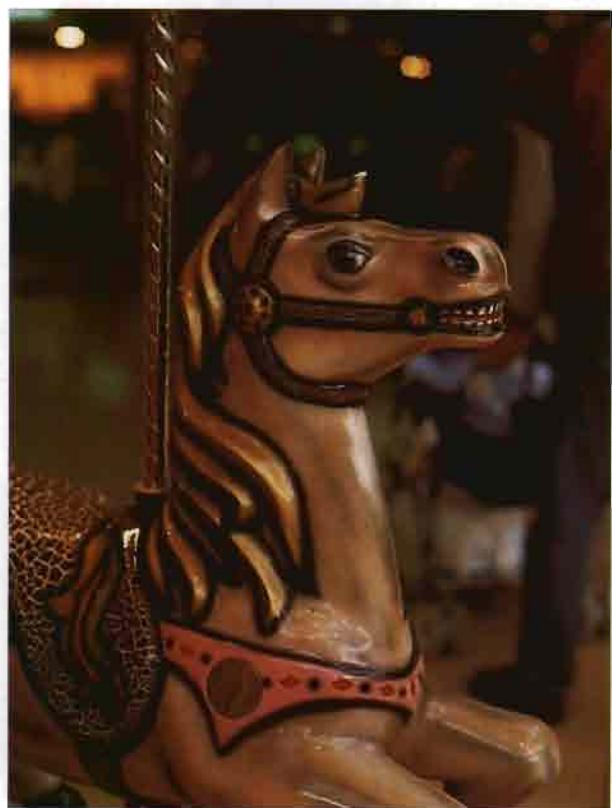
El objetivo final en este tema pasa por consolidar una mayor complementariedad de ofertas dentro de cada centro y trasladar ese mismo principio a cada centro comercial respecto a otros con los que existe una competencia en línea ascendente.

#### 5) Cambios en las fórmulas de arrendamiento.

El futuro de los centros comerciales en España exige que se modifiquen los hábitos tradicionales de arrendamiento de locales, para lo cual puede resultar decisiva la futura regulación sobre Arrendamientos Urbanos, toda vez que el proyecto de ley que tramitaban las Cortes se vió interrumpido en abril pasado por la convocatoria de elecciones generales.

Desde un punto de vista profesional, solo cabe reclamar, a este respecto, que la futura legislación contemple y regule las características especiales de los arrendamientos dentro de los centros comerciales, con condiciones diferentes al establecimiento comercial aislado.

En otros países europeos está muy extendida la fórmula de arrendamiento a partir del concepto de "rentas varia-





**11º MUESTRA INTERNACIONAL  
DE LA DECORACION  
Y EQUIPAMIENTOS PARA  
EXTERIORES**

**INNOVACION  
DISEÑO Y CALIDAD  
EN SUN '93 LO MEJOR  
DE LA DECORACION  
DE EXTERIORES  
ITALIANA**

6 PABELLONES  
DE ARTICULOS Y EQUIPAMIENTOS  
SERVICIO DE TRANSPORTE GRATUITO  
DEL AEROPUERTO DE BOLOGNA  
HASTA LA FERIA DE RIMINI  
SOLUCIONES ESPECIALES PARA VIAJES  
Y ESTADIAS  
(PEDIR INFORMACIONES A LOS OPERADORES)



**QUARTIERE FIERISTICO  
DI RIMINI (ITALIA)  
8/10 OCTUBRE 1993  
HORARIO: 9.00/18.00**

FIERE E COMUNICACIONI SRL - FIERA DI RIMINI

Para informaciones sobre SUN '93 reenviar y enviar a:  
ENTE AUTONOMO FIERA DI RIMINI - C.F. 200 - 47037 Rimini - Tel. 0541/711.711 - Fax 0541/774313-711225  
GA

|               |                     |                 |
|---------------|---------------------|-----------------|
| NOMBRE _____  | APELLIDO _____      | OCUPACION _____ |
| EMPRESA _____ | DIRECCION _____     | ESTADO _____    |
| Ciudad _____  | CODIGO POSTAL _____ | _____           |

bles", que permite determinar el importe del arrendamiento en función de las ventas de cada establecimiento, combinada con una renta mínima. Fórmula que ya se utiliza en algunos centros comerciales españoles (La Vaguada, Los Arcos, La Dehesa, etc...), y que es muy utilizada en Francia o Estados Unidos; aunque en el caso español algunas experiencias en este sentido han desvirtuado el espíritu del concepto de arrendamiento de "renta varibale" equiparando la "renta mínima garantizada" al 100% de la renta del mercado, cuando ese porcentaje debe ser muy inferior.

En cualquier caso, y salvo alguna excepción con las grandes superficies, el futuro de la gestión de locales en centros comerciales se basará en la fórmula del arrendamiento. En la actualidad, los precios de alquiler de locales en centros comerciales españoles se sitúan entre 3.000 y 8.000 pesetas/m<sup>2</sup>.

#### **6) Exigencia de una gestión puntera en los centros comerciales.**

Como se apuntaba a la hora de hablar del "merchandising" en centros comerciales, en la fase emergente e inicial de los centros comerciales en España la gestión de este tipo de equipamientos solo exigía una mínima relación razonable entre asegurar la rentabilidad y ofrecer los servicios básicos de funcionamiento.

De cara al futuro más inmediato, la gestión de centros comerciales debe abordar nuevos retos, con el doble objetivo de abaratizar los costes de mantenimiento y asegurar la permanencia estable de los comerciantes dentro de los centros, ofreciéndoles el mejor servicio.

Los comerciantes actúan correctamente cuando exigen al promotor de un centro comercial que cumpla su papel, poniendo en marcha una buena

estructura donde pueda desarrollarse la actividad comercial.

Pero esos mismos comerciantes, en términos generales, se inclinan cada vez más por preferir un incremento en las rentas de arrendamiento a cambio de reducir su contribución a los gastos comunes de los centros comerciales, que durante los últimos años están creciendo por encima del IPC (Índice de Precios al Consumo).

La única solución posible para la gestión de centros comerciales pasa, en consecuencia, por abaratar esos gastos comunes, para lo cual hace falta, entre otras cosas, conseguir que la gestión de los servicios comunes genere ingresos atípicos capaces de reducir la contribución de los comerciantes.

Y aquí vuelve a surgir la necesidad de echarle imaginación al asunto, manejando alternativas como el arrendamiento temporal de los espacios



## CENTROS COMERCIALES

### CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA

| COMUNIDAD          | CENTROS    | %            | SBA              | %            | LOCALES       | %            | APARCAM.       | %            |
|--------------------|------------|--------------|------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Andalucía          | 37         | 12,6         | 339.470          | 15,5         | 1.603         | 7,1          | 28.809         | 17,5         |
| Aragón             | 4          | 1,4          | 27.900           | 1,3          | 164           | 0,7          | 3.754          | 2,3          |
| Asturias           | 4          | 1,4          | 52.505           | 2,4          | 223           | 1,0          | 4.812          | 2,9          |
| Baleares           | 6          | 2,0          | 33.120           | 1,5          | 176           | 0,8          | 4.199          | 2,6          |
| Canarias           | 13         | 4,4          | 95.425           | 4,4          | 1.180         | 5,2          | 800            | 0,5          |
| Cantabria          | 4          | 1,4          | 38.020           | 1,7          | 308           | 1,4          | 2.412          | 1,5          |
| Castilla La Mancha | 12         | 4,1          | 78.435           | 3,6          | 462           | 2,0          | 4.917          | 3,0          |
| Castilla León      | 12         | 4,1          | 62.655           | 2,9          | 377           | 1,7          | 5.554          | 3,4          |
| Cataluña           | 71         | 24,1         | 320.257          | 14,6         | 11.539        | 51,2         | 20.910         | 12,7         |
| Extremadura        | 2          | 0,7          | 19.515           | 0,9          | 36            | 0,2          | 2.217          | 1,4          |
| Galicia            | 14         | 4,8          | 37.105           | 1,7          | 427           | 1,9          | 4.921          | 3,0          |
| Madrid             | 78         | 26,5         | 639.000          | 29,2         | 4.641         | 20,6         | 38.343         | 23,4         |
| Murcia             | 7          | 2,4          | 60.285           | 2,8          | 189           | 0,8          | 5.659          | 3,4          |
| Navarra            | 2          | 0,7          | 20.000           | 0,9          | 48            | 0,2          | 2.234          | 1,4          |
| País Vasco         | 8          | 2,7          | 69.000           | 3,2          | 289           | 1,3          | 6.863          | 4,2          |
| Rioja              | 1          | 0,3          | —                | —            | —             | —            | —              | —            |
| Valencia           | 19         | 6,5          | 296.590          | 13,5         | 885           | 3,9          | 27.771         | 16,9         |
| <b>TOTALES</b>     | <b>294</b> | <b>100,0</b> | <b>2.189.292</b> | <b>100,0</b> | <b>22.547</b> | <b>100,0</b> | <b>164.175</b> | <b>100,0</b> |

### DISTRIBUCION DE CENTROS COMERCIALES (SEGUN SU TIPOLOGIA)

| TIPO DE CENTRO  | SIMBOLO | CENTROS    | %            | SBA              | %            | LOCALES       | %            | APARCAM.       | %            |
|---|---------|------------|--------------|------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| Fundamentado en Hipermercado                                    | HI      | 87         | 29,6         | 826.225          | 37,7         | 2.299         | 10,2         | 114.181        | 69,5         |
| Pequeño, SBA inferior a 10.000 m <sup>2</sup>                   | PE      | 103        | 35,0         | 430.480          | 19,7         | 5.435         | 24,1         | 15.485         | 9,4          |
| Grande, SBA entre 10.000 m <sup>2</sup> y 40.000 m <sup>2</sup> | GR      | 23         | 7,8          | 368.765          | 16,8         | 2.460         | 10,9         | 14.134         | 8,6          |
| Regional, SBA superior a 40.000 m <sup>2</sup>                  | RE      | 6          | 2,0          | 474.120          | 21,7         | 1.231         | 5,5          | 16.600         | 10,1         |
| Galería Comercial, SBA inferior a 2.500 m <sup>2</sup>          | GC      | 30         | 10,2         | 25.417           | 1,2          | 938           | 4,2          | 1.625          | 1,0          |
| Mercado Municipal   | ME      | 41         | 13,9         | 45.885           | 2,1          | 10.178        | 45,1         | 200            | 0,1          |
| Parque de actividades comerciales                               | PC      | 4          | 1,4          | 18.400           | 0,8          | 6             | —            | 1.950          | 1,2          |
| <b>TOTALES</b>  |         | <b>294</b> | <b>100,0</b> | <b>2.189.292</b> | <b>100,0</b> | <b>22.547</b> | <b>100,0</b> | <b>164.175</b> | <b>100,0</b> |

**GC:** Galería Comercial urbana (hasta 2.500 m<sup>2</sup> de SBA). **ME:** Mercados: Tendrán carácter y categoría propia cuando reúnan la condición de Centro Comercial. **HI:** Centros fundamentados en Hiper. **PE:** Centros Comerciales de hasta 10.000 m<sup>2</sup> de SBA. **GR:** Centros Comerciales de entre 10.001 m<sup>2</sup> y 40.000 m<sup>2</sup> de SBA. **RE:** Centros Comerciales Regionales de más de 40.000 m<sup>2</sup> de SBA. **PC:** Parque de Actividades Comerciales.

FUENTE: DIRECTORIO'92. ASOCIACION ESPAÑOLA DE CENTROS COMERCIALES (Datos acumulados hasta Junio de 1992).

# CENTRO COMERCIAL RUTA DE LA PLATA

## DEICO ABRE EL PRIMER GRAN CENTRO COMERCIAL DE EXTREMADURA



**E**l Grupo DEICO inauguró el pasado mes de Mayo el Centro Comercial RUTA DE LA PLATA, situado al noroeste de la ciudad de Cáceres, en el Polígono de Cabezarubia, muy próximo al moderno centro de la ciudad.

Esta nueva promoción de DEICO, que se constituye en el primer Centro Comercial de Extremadura, será para la ciudad y su amplia zona de influencia un nuevo lugar de encuentro, de compras y reunión.

En el nuevo Centro Comercial se ha buscado la integración ideal de pequeñas, medianas y gran superficie: un hipermercado EROSKI, varias medianas superficies de textil -moda como CORTEFIEL, SPRINFIELD, ZARA, una amplia zona de ocio con 4 MULTICINES LA DEHESA, cafeterías y

restaurantes, entre los que destaca EL PUCHERO, de amplia tradición en Cáceres, así como franquicias conocidas y comerciantes cacereños especializados.

En total, más del 70% de estos comercios proceden de la propia Cáceres y totalizan más de 60 establecimientos comerciales.

El Centro está configurado en una única planta comercial y de ocio a nivel de calle y una planta semisótano para aparcamiento.

La Planta Comercial tiene tres zonas bien diferenciadas que ofrecen distintas alternativas. La primera es la Plaza principal en la que confluyen la entrada peatonal al Centro y las rampas mecánicas, ascensores y escaleras que dan acceso al aparcamiento.

En la Plaza se sitúan restaurantes, bares, cuatro Multicines que le convierte en el núcleo central del ocio y diversión, lugar de descanso y encuentro y que por su disposición permite la apertura fuera de las horas comerciales.

Desde la Plaza se accede a la segunda zona diferenciada, dos calles peatonales llenas de tiendas con múltiples actividades, moda, equipamiento de la persona, servicios, hogar ... todo lo necesario para llenar un día de compras y que permite un discurrir tranquilo hasta la zona más viva y dinámica, desembocando en una gran travesía en la que aparece, como pieza principal, el Hipermercado, que se ha localizado en la disposición que más posibilidades tiene de regar con su tráfico a las tiendas con las que comparte esta última calle.



comunes (ferias, exhibiciones, etc...), el alquiler publicitario, el fomento de campañas sociales esponsorizadas por firmas comerciales, etc...

No hay que olvidar, a este respecto, que los centros comerciales de carácter regional atraen anualmente entre 12 y 25 millones de personas, a las que cualquier campaña de promoción está dirigiendo impulsos publicitarios justo antes del momento en que van a comprar.

## NUEVA ETAPA

Todos los parámetros apuntados anteriormente constituyen, en última instancia, un resumen apretado de los objetivos que debe perseguir, en un futuro que ya es presente, la promoción y gestión de centros comerciales, pensando siempre, al hablar de España, que todavía tenemos mucho camino por recorrer.

En nuestro país existen, en la actualidad, unos 300 centros comerciales –ver cuadro adjunto– que, teniendo en cuenta las aperturas previstas para 1993, globalizan cerca de 3 millones de metros cuadrados de superficie

bruta alquilable (SBA), en los que desarrollan su actividad cerca de 25.000 establecimientos comerciales.

El crecimiento del número de centros y la superficie comercial ha sido espectacular en los últimos años. Y, sin embargo, aún podemos crecer, porque todavía queda espacio para unos 20 grandes centros comerciales de carácter regional y una cantidad muy superior de centros de mediana y pequeña dimensión.

La situación actual española contrasta, a este respecto, con la de otros países europeos, como Francia, Gran Bretaña, Holanda y Alemania, donde esta fórmula comercial se encuentra ya en fase de saturación; mientras que en el mismo caso que España se sitúan Italia o Portugal.

Las expectativas de crecimiento en los países del sur de Europa podrían, en todo caso, verse muy limitadas en apenas unos años, porque es previsible que se alcance rápidamente una fase de saturación en las áreas más densamente pobladas.

El límite del techo viene marcado exclusivamente por los parámetros de población total y de concentración de

esa población en diferentes núcleos urbanos, partiendo de la base de que un centro comercial solo es posible en poblaciones superiores a unos 50.000 habitantes.

Sin olvidar, por último, que para el sector profesional que se dedica a la promoción y gestión de centros comerciales surge una nueva oportunidad de trabajo y de negocio: la renovación de los centros comerciales con un ciclo de vida que reclama un urgente cambio de aires.

Los primeros centros comerciales abiertos en España están agotando ya, en muchos casos, su primera década de vida y necesitan de una amplia renovación para no perder el tren del futuro.

Una renovación que no solo incluye el "lavado de cara" físico sino, además, aprovechar la remodelación de instalaciones para incorporar cambios en la gestión y en el "merchandising", para garantizar el éxito futuro de una fórmula comercial que ha sabido ganarse, en un breve periodo de tiempo, la plena confianza de los consumidores españoles.

□  
GERARD TAIEB.  
Larry Smith & Durco. Madrid.