



EL MARKETING Y LA RECONFIGURACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES: LOS CENTROS COMERCIALES

Emilio López de Castro *

1. Conceptos previos

En nuestra sociedad actual parece obvio que cualquier persona conoce y ha visitado un Centro Comercial. Sin embargo, es posible que si preguntamos por las diferencias entre un Centro Comercial planificado y uno abierto, encontremos una diversidad de respuestas, cuando no conceptos equivocados. Por ello, comenzamos el trabajo definiendo estos equipamientos comerciales.

La Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) define un 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 dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

RESUMEN

Los Centros se han consolidado en nuestro país, convirtiéndose en una industria madura y apreciada por los inversores nacionales y extranjeros. Paralelamente, el marketing ha ido profesionalizándose y considerándose un importante elemento para aumentar el valor del Centro. En este capítulo además de presentar el concepto de Centro Comercial, diferenciando entre los planificados y los abiertos, se profundiza en la evolución del concepto en el tiempo. Se describen los principales rasgos de los centros comerciales planificados instalados en España, prestando especial interés en los avances incorporados a través de los nuevos modelos de gestión y de marketing que persiguen mejorar su posición competitiva en el mercado. La fidelización, el estudio de la experiencia de consumo, la incorporación de servicios añadidos, la información y la creación de marca a través del marketing emocional y relacional, constituyen los principales ejes utilizados para vertebrar sus nuevas estrategias competitivas.

ABSTRACT

The Shopping centres have been consolidated in our country, becoming in one mature industry and valued by the national and foreigners investors. In a parallel way, the marketing have been becoming more professional and considering a key element to increase the value Shopping centre. In this chapter we will also introduce the concept of Commercial Centre, differentiating among the planned and the opened, it gets deepened in the evolution of the concept. It is describes the main features of the planned commercial centres installed in Spain, giving special interest in the advances incorporated via the new models of management and marketing that are trying to improve their competitive position in the market. The loyalty, the study of the experience of consumption, the incorporation of added services, the information and the creation of a brand through the emotional and relational marketing, constitute the main axes to organize new competitive strategies.

* Director general EMPORION. Asesor permanente del comité técnico de la AECC.

Agradecimientos: Este trabajo no hubiera sido posible sin la inestimable información y ayuda de la AECC y, especialmente, de D. Eric-Jan Buillena, responsable de investigación y marketing, y de su directora D^a Victoria Gozalvez. A ambos, muchas gracias. También quiero agradecer su información, colaboración y ayuda a D. Sebastián Fernández de Lara (Hamilton Retail), D. Fernando Ramos (Larry Smith), D. José Luis Martínez (4Áreas), D^a Iluminada Olivares (Jurado ICSS Solal Marketing Award) y D. Carlos Pestaña (ING).

El Urban Land Institute y el International Council of Shopping Centres (ICSC) define Shopping Centre como: "A group of commercial establishments planned, developed, owned and managed as a unit related in location, size and type of shops to the trade area that the unit serves; it provides on-site parking in definite relationship to the types and sizes of stores".

Son muchas las definiciones que podrían darse, pero resulta más interesante centrarnos en aquello que caracteriza al Centro Comercial:

- Criterio de unidad desde el principio al final: planificación, proyecto, desarrollo, gestión e incluso propiedad.
 - ⇒ Por eso las tiendas no se venden individualmente, sino que se alquilan, aunque también existen Centros en multipropiedad.
 - ⇒ Por eso la marca es la del conjunto, no las de las diferentes unidades, aunque en algunos casos se imponga la "locomotora".
- Adaptación al entorno: tamaño, mezcla comercial, servicios, etc.

Es importante destacar que una mezcla comercial adecuada es fundamental para el éxito del Centro.

- Servicios comunes: Publicidad y estacionamiento fundamentalmente, pero también seguridad, climatización, información, coches para niños, etc.

Los servicios se están valorando cada vez más y serán uno de los elementos diferenciadores que más considere la clientela, ya que el precio ha pasado a segundo término.

No obstante, la evolución de los Centros Comerciales ha hecho que esta definición se esté quedando anclada en el pasado. Los Centros Comerciales deben ser una parte de la ciudad, una parte del contexto urbano y su actividad no se limita al comercio, también al ocio, al entretenimiento, a otras actividades. Serán conjuntos de usos mixtos en uno o varios edificios, pero seguirán siendo importantes las ideas de concepción y gestión unitaria, adaptación al entorno y servicios comunes.

Estos Centros pueden diferenciarse y dividirse en función de diversas características: superficie, ubicación, especialización, estructura, configuración física, etc. Siguiendo a la AECC, Tabla 1, se distinguen Centros Comerciales:



Tabla 1. Clasificación de Centros Comerciales

MG	Muy grande	SBA superior a 79.999 m ²
GR	Grande	SBA desde 40.000 hasta 79.999 m ²
ME	Mediano	SBA desde 20.000 hasta 39.999 m ²
PE	Pequeño	SBA desde 5.000 hasta 19.999 m ²
H	Hipermercado	Galería Comercial fundamentada en un hipermercado
PC	Parque Comercial	Parque de Actividades Comerciales
CF	Centro de Fabricantes	Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet)
CO	Centro de Ocio	Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre

SBA: Superficie bruta arrendable.

Nota: Esta clasificación esta adaptada al nuevo marco europeo común de clasificación de Centros Comerciales, acordado por el ICSC Europe y las Asociaciones de CC.CC. de países europeos.

La existencia del agrupamiento del comercio no es nueva: los Mercados Municipales podrían considerarse verdaderos Centros Comerciales. Incluso, en la mayoría de las ciudades, el comercio no cotidiano se ha agrupado, físicamente, en determinadas calles constituyendo un centro-ciudad comercial. En los últimos años estos comercios se han planteado la conveniencia de agruparse, no sólo físicamente, sino para la realización de determinadas actividades conjuntas y así surgen, a mediados de los años 90, los “Centros Comerciales Abiertos”, que no deben confundirse con los Centros Comerciales planificados en los que el “mall” (paseo comercial) es abierto.

Según la Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía (CECA): “Un Centro Comercial Abierto es una fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, de todos los agentes económicos implicados en un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio. El Centro Comercial Abierto se constituye a través de una sociedad jurídica y con una gestión externa común, donde cobra vital importancia la figura del gerente que debe centralizar la gestión y poner en marcha las diferentes líneas estratégicas adoptadas”.

En este concepto también se da importancia a la imagen y estrategia propia y a la gestión externa común.

Esta imagen unitaria podría concretarse en la utilización de servicios y, en algunos casos, espacios comunes (p.ej. estacionamiento), la creación de una marca e imagen comercial unitaria y la realización de comunicación, promoción y animación conjunta.

En ambos tipos es importante destacar la voluntad de imagen y gestión unitaria y de servicios comunes, pero otras características son más fáciles de conseguir en alguno de ellos.

Así:

- La adaptación de la mezcla comercial al entorno, a su zona de atracción, es más fácil en los Centros Comerciales Planificados, debido a la concentración de la Propiedad en un número reducido de propietarios, lo que permite destinar cada local al uso conveniente según recomiende el Estudio de Mercado.
- La escasa cultura asociativa de los comerciantes tradicionales (algunos estudios sitúan la media en un 50% y consideran un éxito superar el 65%), hacen difícil la integración para realizar un gestión unitaria del Centro Comercial abierto, mientras que en los programados esto no supone ningún inconveniente, al tener un presupuesto común, al que es obligatorio contribuir.
- La comodidad y dotación de aparcamiento, la protección de la intemperie, la seguridad, la limpieza..., son más viables en los Centros Comerciales Planificados, al realizarse en nuevos edificios y no depender de la complejidad y limitaciones de la trama urbana de los Centros-ciudad y de la colaboración o acuerdos con la administración pública, fundamentalmente municipal, para la ejecución de dotaciones en la ciudad (la básica el estacionamiento), o prestación de servicios como, por ejemplo, la limpieza.

Sin embargo, frente a estos inconvenientes, el desarrollo de Centros Comerciales abiertos presenta ventajas frente a los programados en otros aspectos.

- La proximidad, muy valorada por el consumidor, y su localización en el entorno urbano, que en muchos casos coincide con los cascos históricos de las ciudades, supone al mismo tiempo un importante potencial turístico.
- El atractivo y la consolidación del Centro-ciudad tanto desde el punto de vista comercial, como urbanístico.
- El elevado nivel de acceso en transporte público, que reduce el inconveniente de la dificultad de acceso y estacionamiento para el vehículo privado.
- La apuesta de las administraciones públicas por el desarrollo y rehabilitación de los centros históricos con facilidades en forma de subvenciones, ayudas, reformas urbanas, etc.

2. Evolución

Los Centros Comerciales programados nacen realmente en España en 1980, con la apertura de Baricentro, aunque con anterioridad, desde 1974 ya habían aparecido algunos Hipermercados con una pequeña Galería Comercial. Desde estos inicios se han comportado como un producto vivo, modificándose a la vez que las necesidades del consumidor.



2.1. Centro comercial

a) Centros Comerciales programados

A continuación se analiza la evolución de los Centros Comerciales programados en función de:

- Época de apertura
- Tipología
- Tamaño medio del Centro
- Ciudades donde se implantan

Época de apertura

En la Tabla 1 se indica la evolución de aperturas de Centros Comerciales, tanto en número de centros, como en m² de superficie SBA, en función de su año de inauguración.

Tabla 1. Aperturas de Centros Comerciales según año

Año	Número		SBA	
	Nº	%	M ² SBA	%
Hasta 1980	19	4,2	318.792	3,0
1981	4	0,9	70.262	0,7
1982	8	1,8	227.272	2,1
1983	5	1,1	128.593	1,2
1984	2	0,4	14.938	0,1
1985	9	2,0	136.104	1,3
1986	7	1,6	71.562	0,7
1987	7	1,6	94.381	0,9
1988	9	2,0	92.883	0,9
1989	15	3,3	249.317	2,3
1990	11	2,4	187.546	1,7
1991	16	3,5	294.453	2,7
1992	17	3,8	354.393	3,3
1993	29	6,4	600.795	5,6
1994	18	4,0	463.103	4,3
1995	23	5,1	569.573	5,3
1996	19	4,2	388.340	3,6
1997	17	3,8	459.482	4,3
1998	29	6,4	576.310	5,4
1999	16	3,5	290.097	2,7
2000	24	5,3	649.766	6,1
2001	20	4,4	644.212	6,0
2002	26	5,8	820.701	7,7
2003	36	8,0	1.029.083	9,6
2004	27	6,0	867.159	8,1
2005	27	6,0	786.118	7,3
2006/Jun	11	2,4	336.705	3,1
TOTAL	451	100,0	10.721.940	100,0

Fuente: AECC.

Hasta el año 1990 se habían desarrollado el 21,3% de los Centros actuales, con un 14,9% de la SBA total.

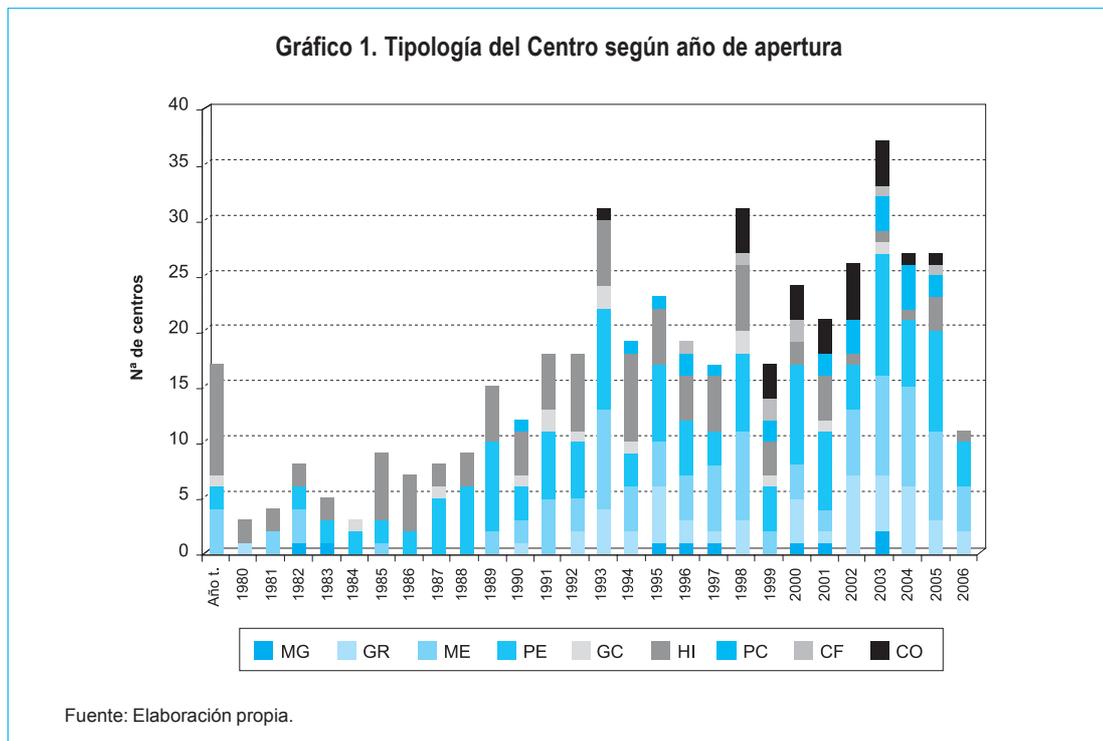
Durante el período 1991-2000 se inició la verdadera expansión de Centros Comerciales en España. En este período se inauguran el 46% de los abiertos hasta el 30/06/2006, con un 43,3% de superficie SBA.

A partir del año 2000 tiene lugar un crecimiento espectacular del número de Centros, a pesar de las dificultades y trabas administrativas impuestas por moratorias a las licencias comerciales y las leyes comerciales de la mayoría de las Autonomías. Así, desde 2001 al 30/06/2006 se han abierto 147 Centros, un 32,6% del total, con un 41,8% de la superficie total.

Las aperturas del año 2006 y los proyectos en marcha, junto a la liberación comercial exigida por la normativa europea, hacen pensar que en esta década se continuará con un importante ritmo de aperturas, aunque menor que en el trienio 2002-2004.

Tipología del Centro

En el Gráfico 1 se recoge la evolución del tipo de Centro, conforme a la clasificación de la AECC, según el año de apertura.





Puede observarse que los Centros especializados: Centros de Fabricantes, Parques Comerciales y Centros de Ocio son un producto de la última época (finales de los 90), cuando el Sector de los Centros Comerciales está consolidado y maduro; aunque no haya mantenido una línea uniforme, sí se detecta una tendencia de aperturas continuada y uniforme en estos años.

Se aprecia un descenso en los Centros basados en Hipermercados desde 1998. Su justificación es doble: por un lado las limitaciones y trabas administrativas a la libertad de implantación de grandes superficies; por otra, la tendencia a construir Centros más grandes, con mayor participación de la moda, el ocio y la restauración.

Los Centros muy grandes, grandes y medianos comienzan a desarrollarse en el inicio de los 90 y, desde ese momento, se aprecia un desarrollo en diente de sierra, pero con una tendencia bastante uniforme. En los Centros pequeños la línea es más uniforme, con una tendencia a aumento desde el inicio de los 90.

Sin embargo, las galerías comerciales desde finales de los 90 han iniciado un declive que parece que debería continuar a favor de Centros pequeños y medianos, con más masa comercial. Los principales operadores no quieren instalarse en Centros con poca masa, salvo que estén integrados en el centro-ciudad comercial. Los Centros con menos de 30.000-35.000 m² SBA no son atractivos y resultan muy vulnerables frente a nuevas implantaciones competitivas. Y eso se aprecia, tanto en la evolución de la tipología de los Centros, como en el tamaño medio de los mismos.

Tamaño medio del Centro

Analizando la Tabla 2, se aprecia que el tamaño medio del Centro, con algunos altibajos, va creciendo desde el inicio de esta industria a la actualidad. Esto coincide, como luego veremos, con la incorporación a los Centros de nuevas actividades, relacionadas con el ocio y la restauración y el mayor peso de los locales destinados a moda y equipamiento de la persona.

Ciudades donde se implantan

Los primeros hipermercados y Centros Comerciales se implantaron en las grandes ciudades o en su entorno. Con el tiempo ha ido aumentando el número de Centros en cada ciudad, con lo que la zona de atracción del Centro se ha reducido y disminuyendo el tamaño de las ciudades que se consideran adecuadas para la implantación de un Centro Comercial. Aunque ya en los inicios de la década de los noventa se implantaron Centros Comerciales en ciudades con poblaciones próximas a 50.000 habitantes, pero cabeceras de Comarca, como Cuenca (en la actuali-

Tabla 2. Tamaño medio del Centro (m² SBA) según año de apertura

Año	Tamaño medio (m ² SBA)	Año	Tamaño medio (m ² SBA)	Año	Tamaño medio (m ² SBA)
Hasta 1980	16.780	1990	17.050	2000	27.075
1981	17.565	1991	18.405	2001	32.210
1982	28.410	1992	20.845	2002	31.565
1983	25.720	1993	20.715	2003	28.585
1984	7.470	1994	25.730	2004	32.117
1985	15.125	1995	24.765	2005	29.115
1986	10.225	1996	20.440	2006	30.610
				(Hasta30/06/06)	
1987	13.485	1997	27.030		
1988	10.320	1998	19.875		
1989	16.620	1999	18.130		

Fuente: AECC y elaboración propia.

dad con dos Centros) o Mérida; ha sido en los últimos años donde han proliferado los Centros Comerciales en ciudades pequeñas, incluso de 15.000 a 20.000 habitantes. Pueden citarse multitud de ejemplos: Arcos de la Frontera, Jaca, Navalmoral de la Mata, Puente Genil, Lucena, Don Benito, Calahorra, Lalin, Coín, Tomelloso, Coristanco, etc. Esta evolución conducirá a la reducción de la Zona de Atracción de los Centros o, al menos, a la disminución de su penetración en las mismas, creándose Centros cada vez más próximos al consumidor, para los que el Sector Primario será muy importante.

b) Los Centros Comerciales Abiertos

En los años 80, la aparición de los primeros Centros Comerciales no se siente como una amenaza para el comercio tradicional, aunque si sirve para conseguir que los profesionales más activos, renueven sus tiendas y empiecen a actualizar su gestión.

Pero el proceso de cambio y la evolución de la distribución comercial, con la incorporación y proliferación de nuevos formatos comerciales, las modificaciones en los hábitos de consumo y la incorporación de nuevas tecnologías, ha generado graves problemas en el sector comercial tradicional.

En este contexto, en los 90, nace la figura del Centro Comercial abierto que comienza a desarrollarse de modo sistemático e importante en los últimos años de esa década.

Inicialmente tienen que vencer dificultades: falta de espíritu corporativo del comerciante individual, mínima incorporación de nuevas tecnologías en su explotación, multipropiedad, desertización de los Centros-ciudad e, incluso, falta de colaboración pública.



En muy pocos años han conseguido superarlo en base a una mayor cooperación y asociacionismo comercial, a la implantación de estrategias de gestión y promoción conjuntas y al apoyo de las administraciones públicas. En la actualidad todas las Comunidades disponen de alguna subvención o ayuda para incentivar o potenciar su crecimiento.

2.2. Mix-comercial

En referencia a los centros comerciales planificados, desde el punto de vista del marketing, lo que más interesa es la evolución en la distribución de actividades y del peso o porcentaje de cada una de ellas en la composición del Centro. Para ilustrar esta evolución, se analiza a continuación:

- Mezcla comercial en función de: antigüedad, tipo y ubicación del Centro.
- Presencia de franquicias, cadenas y comercio individual según los mismo parámetros indicados anteriormente.

Este análisis se ha realizado sobre una muestra de 190 Centros con una SBA total de más de 4.750.000 m² SBA, por el departamento de investigación y marketing de la AECC.

Mezcla comercial

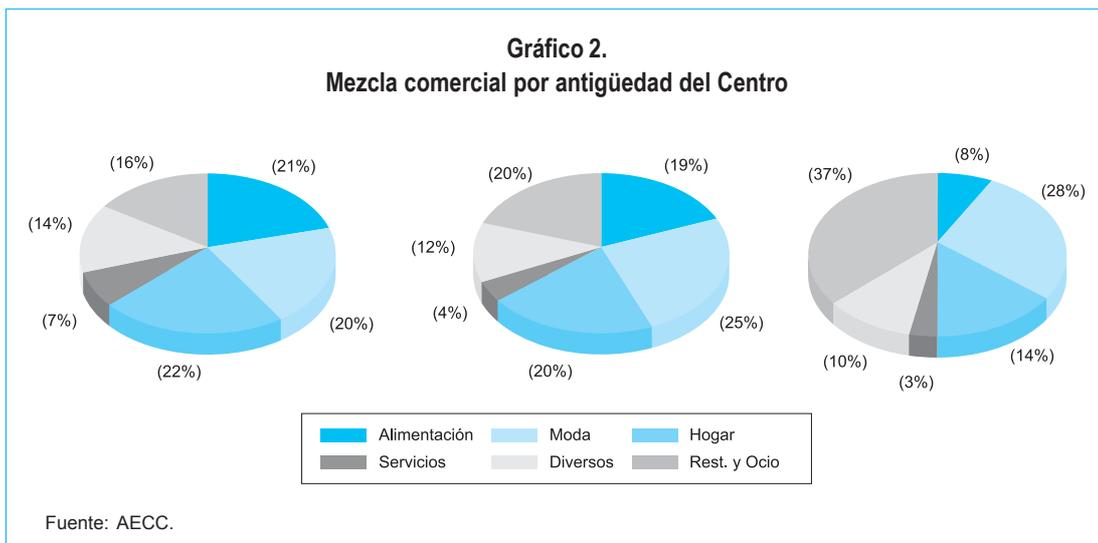
a) Según antigüedad del Centro

En el Gráfico 2 se ha representado la mezcla comercial tipo de Centros de los ochenta, los noventa y los inicios del presente siglo.

Puede apreciarse que:

- Se reduce el peso de la alimentación, desde una media del 21% en los 80 al 8% en el 2000. Hemos dejado a un lado los primeros Centros, basados en un hipermercado para pasar a los actuales, con un componente importante de moda, así como de ocio y restauración. El consumidor también ha cambiado, ha aumentado su capacidad de gasto y, evidentemente, este incremento no se destina a alimentación, sino a otro tipo de comercio o entretenimiento.
- La componente de moda va aumentando progresivamente, 20% en los 80, 25% en los 90 y 28% en el 2000.

- Del mismo modo, el ocio y la restauración ha tenido un importante crecimiento: 16%-20%-37%, sobre todo en los últimos años en los que se han inaugurado, incluso, Centros de Ocio, sin ninguna componente comercial.
- No obstante, conviene destacar que el mix comercial de los últimos Centros Comerciales inaugurados está influido por las trabas administrativas y las dificultades para la obtención de la licencia comercial de las grandes superficies y fundamentalmente de los hipermercados. No se trata, por tanto, de la mezcla demandada por los consumidores ni la adecuada para adaptarse correctamente a las necesidades de la Zona de Atracción, sino de la mejor mezcla posible dentro de las limitaciones legales derivadas del intervencionismo en materia de comercio. El Hipermercado continúa actuando como locomotora en los Centros Comerciales y, además, genera afluencias en momentos que otras actividades no lo hacen. Según un estudio de Hamilton Retail, la media de usuarios del Sector alimentación se sitúa actualmente en un 60% de los visitantes al mismo.



b) Según tipo de Centro

En la Tabla 3 puede apreciarse la diferente importancia de cada actividad según el tipo de Centro:

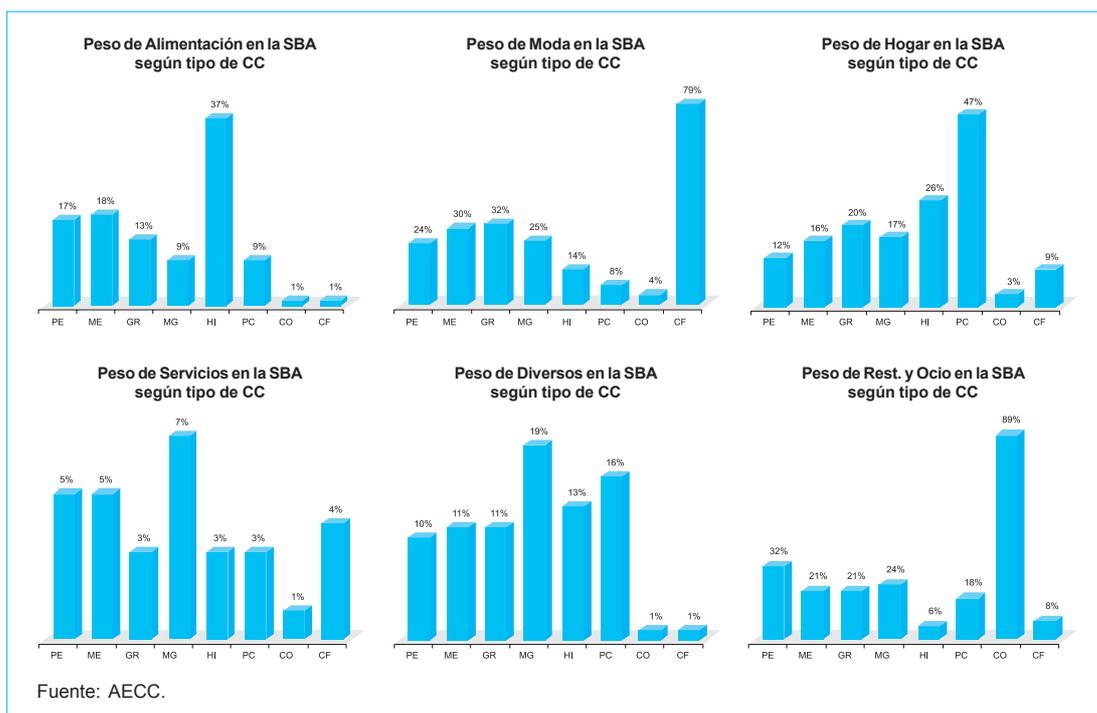
- La importancia de la alimentación, como es lógico, es muy elevada (37%) en los Centros basados en hipermercado, muy escasa en los Centros especializados y disminuye en el resto según el tamaño del Centro, representando un 13% en los muy grandes (MG), según la clasificación de la AECC.
- La importancia de la moda es máxima (79%) en los Centros de Fabricantes (Factory Outlet), apenas tiene importancia en los Parque Comerciales y Centros de Ocio, es reducida en los Centros basados en Hipermercado (14%) y no está afectada sensible-

mente por el tamaño del Centro, oscilando entre el 24% en los pequeños y el 32% en los grandes.

- El Hogar alcanza su mayor desarrollo en los Parques Comerciales (47%), apenas tiene presencia, como es lógico, en los Centros de Ocio y Parques de Fabricantes y, aunque crece con el tamaño del Centro desde el 12% en los pequeños al 20% en los grandes, se reduce en los muy grandes al 17%.
- El Ocio y la Restauración alcanza su máximo en los Centros de Ocio: 89% y su mínimo en los Centros basados en Hipermercado: 6%. En relación con el tamaño del Centro llegan al 32% en los Centros pequeños y se mueven en la banda 21-24% en el resto.
- Los Servicios y el Comercio diverso están más presentes en los Centros muy grandes, donde es necesario ampliar actividades y servicios para completar su SBA.

Tabla 3. Mezcla Comercial según Tipo de Centro

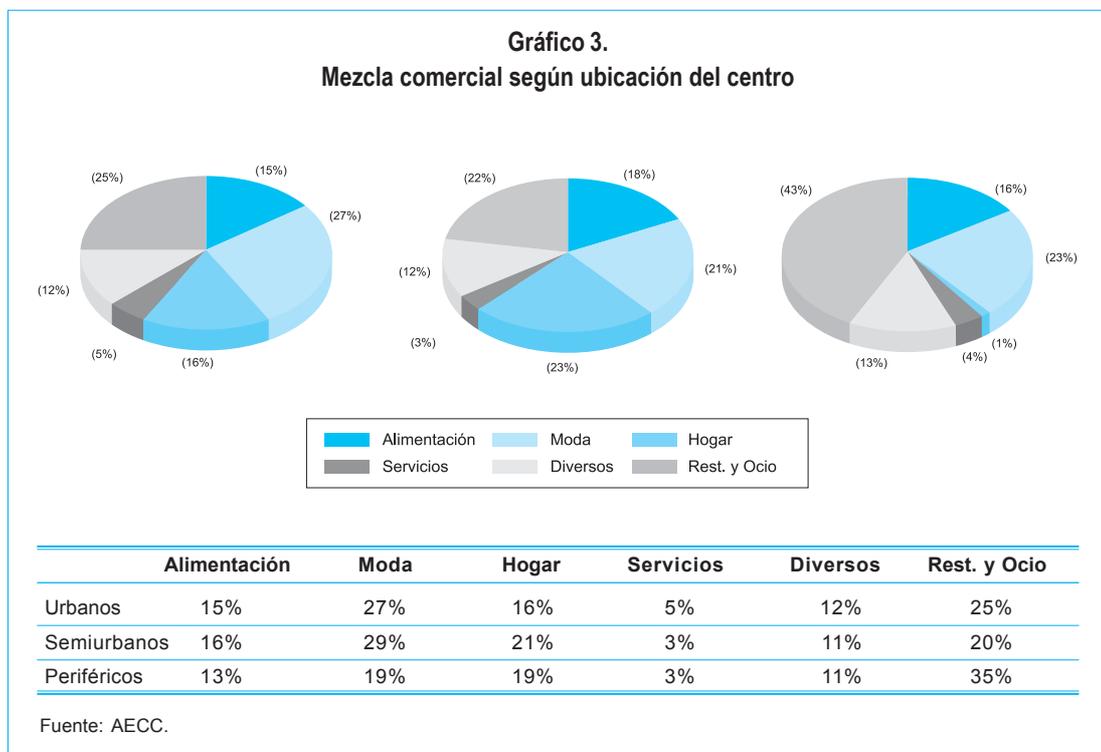
	Alimentación	Moda	Hogar	Servicios	Diversos	Rest. y Ocio
PE	17%	24%	12%	5%	10%	32%
ME	18%	30%	16%	5%	11%	21%
GR	13%	32%	20%	3%	11%	21%
MG	9%	25%	17%	7%	19%	24%
HI	37%	14%	26%	3%	13%	6%
PC	9%	8%	47%	3%	16%	18%
CO	1%	4%	3%	1%	1%	89%
CF	1%	79%	9%	4%	1%	8%



c) Mezcla comercial según la ubicación del Centro

En el Gráfico 3 se representa la distribución de la mezcla comercial en función de la localización del Centro, distinguiendo entre Centros Urbanos, integrados en el continuo urbano de la ciudad; semiurbano, si están en el límite y periféricos, los que se sitúan fuera de las ciudades o en municipios próximos.

Puede apreciarse que el mix es muy similar en los urbanos y semiurbanos y presenta diferencias significativas con los periféricos: menos alimentación, menos moda y más ocio y restauración.

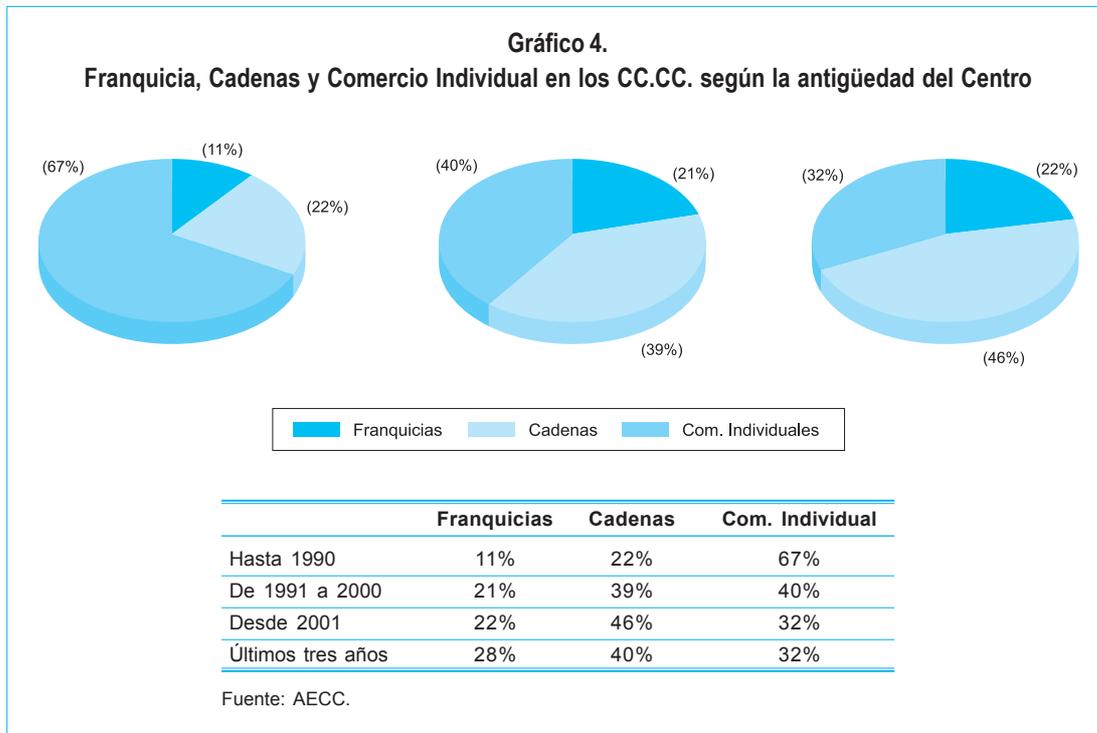


Presencia de franquicias, cadenas y comercio individual

a) Según la antigüedad del Centro

El Gráfico 4 recoge, en % sobre el número total de locales, los que son explotados por franquicias, cadenas o comerciantes individuales.

Puede observarse que el porcentaje de comerciantes individuales ha decrecido de un modo sustancial desde el 67% de los Centros de los 80 al 32% de los inaugurados en los últimos años. Esta pérdida se ha compensado con un crecimiento, bastante similar, de las franquicias (11%-22%) y cadenas (22%.40%).



La fuerte presencia de cadenas y franquicias trae como consecuencia que todos los Centros Comerciales tengan mezclas comerciales y rótulos similares (podríamos decir que son clónicos) y sea muy difícil la diferenciación y el posicionamiento del Centro en base a éstos, lo que representa una importante dificultad en la definición del plan de marketing.

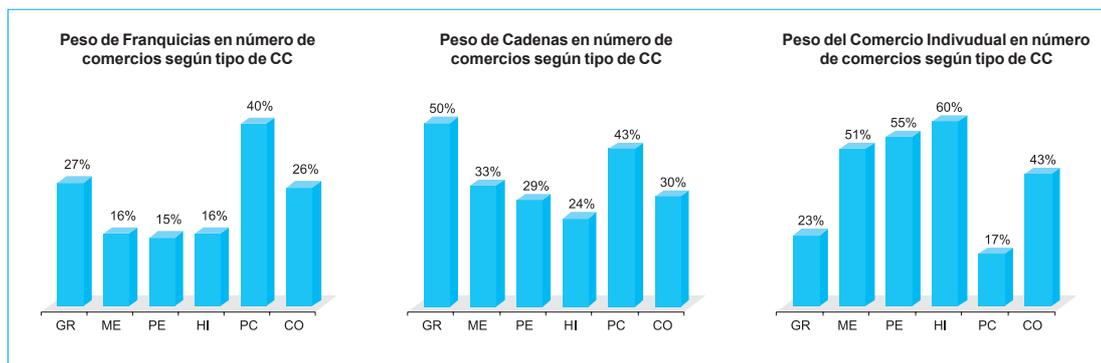
b) Según el tipo de Centro

En la Tabla 4 se compara el peso de franquicias, cadenas y comercio individual según el tipo de Centro.

El comercio individual alcanza su máximo, 60%, en los Centros basados en Hipermercados, y su participación es importante en Centros pequeños y medianos. Las cadenas y franquicias prefieren implantarse en Centros Grandes y Parques Comerciales, donde entre ambas fórmulas alcanzan en torno al 80%. Los principales rótulos quieren implantarse en Centros Comerciales por encima de una masa comercial crítica (35.000 a 40.000 m²) que suponga más variedad y atractivo y permita competir con otros equipamientos. También en los Centros de Ocio tienen una participación importante: 56%, fundamentalmente por la proliferación de cadenas y franquicias de restauración.

Tabla 4. Franquicias, Cadenas y Comercio Individual según el Tipo de Centro Comercial

	Franquicias	Cadenas	Com. Individual
GR	27%	50%	23%
ME	16%	33%	51%
PE	15%	29%	55%
HI	16%	24%	60%
PC	40%	43%	17%
CO	26%	30%	43%



b) Centros Comercial abiertos

Antes del inicio de los Centros Comerciales programados, el comercio del Centro-ciudad era el único que existía y estaba formado, fundamentalmente, por actividades destinadas a comercio no cotidiano regentado por comerciantes individuales, con tradición en el mercado y en la zona. En la mayoría de los casos el establecimiento era propiedad del comerciante y se aunaba el negocio comercial con el inmobiliario.

La agresividad y la necesidad de expansión de las cadenas y las franquicias ha hecho que, poco a poco, estos establecimientos hayan ido ganando locales al comerciante individual y aumentando, del mismo modo que en los Centros programados, su participación en los Centros-ciudad.

No obstante, debido fundamentalmente a la multipropiedad, las actividades no se han distribuido en función de las necesidades a satisfacer por los consumidores de su Zona de Atracción, sino atendiendo a su mayor o menor rentabilidad, lo que les sitúa en desventaja respecto a los Centros Comerciales.

Los Centros-ciudad tienen una tipología edificatoria que dificulta y, en muchos casos, impide la implantación de determinados formatos comerciales y de ocio. Las grandes y medianas superficies no pueden disponer de locales del tamaño adecuado a su formato. Por eso los supermercados de tamaño medio y pequeño han ganado cuota en detrimento de los hipermercados

y, sólo algunas medianas superficies de tamaño reducido, y capaces de adaptarse a locales con una configuración complicada (p.ej. Zara), han sido capaces de integrarse en el Centro-ciudad. Los cines, necesitados de grandes alturas y división en multisalas se han adaptado mejor a los nuevos Centros Comerciales programados y han ido cerrando en los Centros-ciudad y reconvirtiéndose en locales destinados a otras actividades.

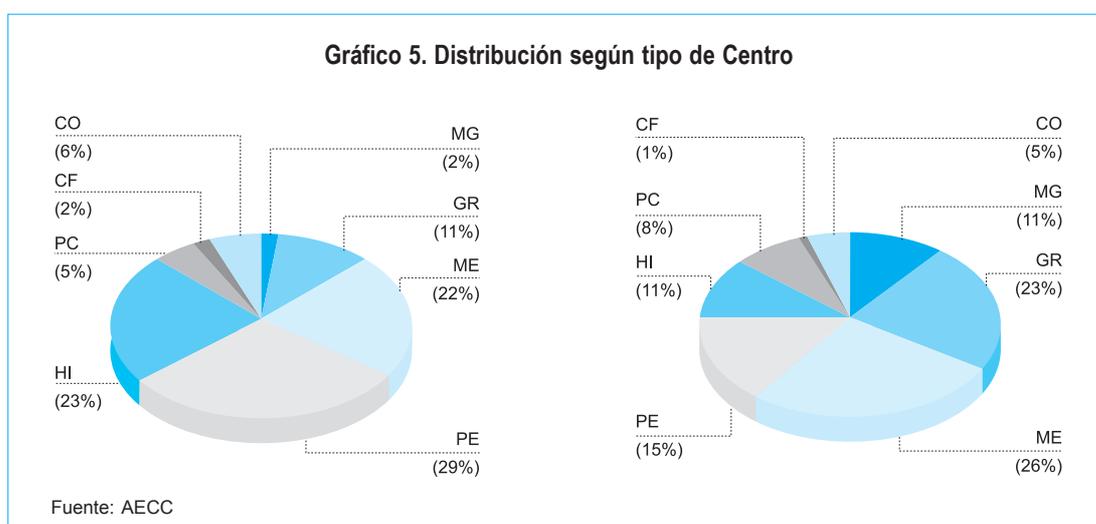
Realmente, si de los Centros Comerciales excluyéramos las grandes y medianas superficies, o sustituyéramos los hipermercados por supermercados medianos, podríamos comprobar que las mezclas comerciales de ambos tipos de Centro: programados y abiertos, coinciden en un elevado porcentaje.

Sin embargo, el Centro Comercial abierto compite favorablemente en que junto a las actividades destinadas a ocio y comercio, se integran otras administrativas y de servicios, que generan un tráfico, tanto en intensidad como en relación a su distribución en el tiempo, del que no disponen los Centros Comerciales semiurbanos y periféricos.

3. Situación actual

3.1. Centros Comerciales

Basándonos en la información disponible más actualizada, la situación actual del sector se caracteriza porque a 30/06/2006 existen en España 451 Centros, con una superficie SBA de 10.721.940 m² y 27.798 locales. A 01/01/2006 España ocupaba el noveno lugar en Europa por densidad de centros comerciales con 213 m² SBA por 1000 habitantes, por encima de la media europea de los quince que se situaba en 190 m² SBA por 100 habitantes. En el Gráfico 5 se presenta su distribución según tipo de Centro.



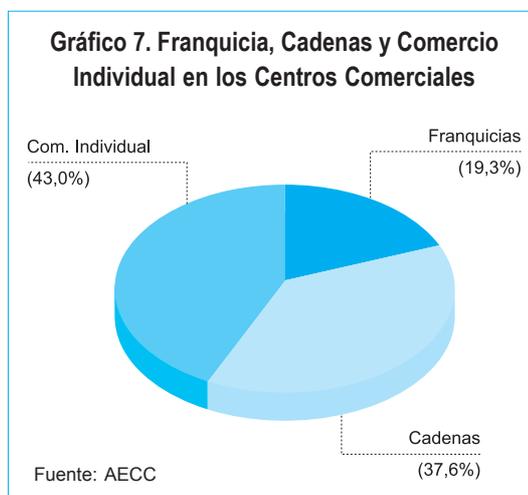
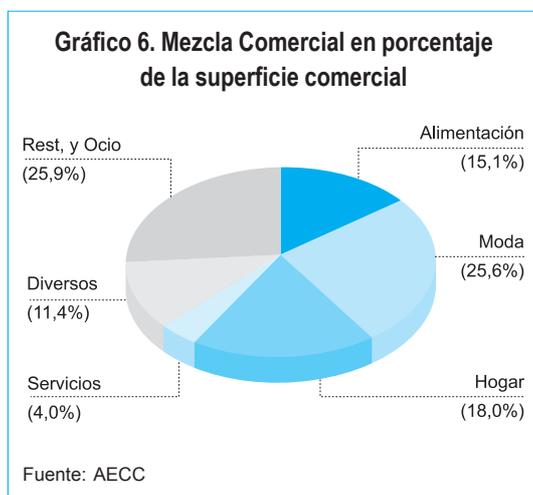
Para los Centros Comerciales abiertos no se dispone de una información estadística tan actualizada y precisa como la facilitada por la AECC para los Centros Comerciales programados.

Según la CECA, Andalucía dispone en estos momentos de 30 Centros Comerciales abiertos consolidados, 11 en formación, 30 que en estos momentos están realizando estudios de viabilidad y se estima que en otros 42 podrían instalarse Centros de este tipo. Esta es una de las Comunidades que más ha evolucionado desde 1997 a la actualidad en el desarrollo de este tipo de equipamiento. Pero con diferentes desfases, las capacidades de desarrollo de Centros Comerciales abiertos podrían extrapolarse a otras comunidades.

3.2. Mezcla comercial

La mezcla comercial media sobre una muestra realizada en 190 Centros, según la información facilitada por la AECC, se recoge en el Gráfico 6.

La participación de franquicias, cadenas y comercio individual sobre la misma muestra es la reflejada en el Gráfico 7.



3.3. El Consumidor

El conocimiento del consumidor es fundamental para poder plantear decisiones y estrategias relacionadas con el marketing.

En la actualidad, la mayoría de los Centros Comerciales son propiedad de empresas o de fondos de inversión inmobiliaria, que se preocupan del valor inmobiliario de su patrimonio y es



práctica, cada vez más habitual, analizar al consumidor y conocer su actitud y comportamiento respecto al Centro Comercial. Esta preocupación fue compartida por la AECC, que en el año 2003 encargó un amplio estudio sobre “El Consumidor español y los Centros Comerciales”. Cada año, diferentes empresas continúan analizando al consumidor de multitud de Centros.

Se indican a continuación algunas conclusiones del análisis realizado por Hamilton Retail sobre más de 80 Centros: “Perfil poblacional de los visitantes de Centros Comerciales” (Madrid, Diciembre 2006).

- Frecuencia de visita media al Centro Comercial “habitual”: 6,1 veces al mes. Se ha incrementado ligeramente en los últimos años y no quiere decir que necesariamente acudan más clientes (mayor afluencia), sino que los que vienen lo hacen más veces, son más fieles.
- El medio de acceso habitual continúa siendo el vehículo privado; un 71,4% de los clientes de los Centros analizados utilizan este medio. No obstante, está cediendo algo de terreno a favor de los de “a pie”.

La interpretación que Hamilton Retail da a este dato es el acortamiento de las Zonas de Atracción de gran parte de los Centros Comerciales, como consecuencia de la competencia de otros Centros similares.

A continuación se sitúa el acceso a pie: 19% y el transporte público continúa siendo la asignatura pendiente, en muchos casos difícil de resolver.

- La mujer es el consumidor por excelencia: acude sola, en grupo o en familia, y normalmente desde su domicilio. Así, la mujer se encuentra presente en más de un 75% de los casos. Y en un 25,5% de las visitas acude sola.
- Entre los clientes del Centro, los usuarios del Sector alimentación se sitúan ligeramente por encima del 60%. La fuga de gasto en esta actividad, es decir, el porcentaje del presupuesto que el consumidor destina a otros Centros o establecimientos alternativos a estos (calle) es del 60%, porcentaje que está aumentando: en 2003 era del 52%. También se ha incrementado el porcentaje de compradores de estos productos fuera de los Centros Comerciales.
- El Sector de Moda es el Sector que más usuarios congrega (83%), pero a pesar de ello el porcentaje de clientes fieles a la moda y los complementos de un determinado Centro Comercial también ha disminuido. Sin embargo, el de no compradores en Centros Comerciales, aunque ligeramente, se ha visto aumentado.

- El porcentaje de clientes que utiliza la restauración, entre los visitantes del Centro es elevada: 63,3%.
- De los cuatro sectores más importantes que componen el mix comercial de los Centros, los cines es el que posee menor porcentaje de usuarios (53,7%). En los últimos años ve mermado su potencial de atracción y se aprecia un cambio de tendencia en el porcentaje de veces que el aficionado al cine va al Centro Comercial de referencia: prefiere a los de la competencia o a los de los Centros de las ciudades.

Para completar la imagen del consumidor actual de Centros Comerciales se recogen a continuación algunos datos del informe de la AECC sobre “El Consumidor español y los Centros Comerciales” citado anteriormente.

- Las características más valoradas son: Posibilidad de encontrar todo en un mismo lugar, variedad de oferta y la cercanía. Es interesante destacar este último porque la proliferación de Centros Comerciales y la mejora del comercio de centro-ciudad hace que se reduzcan las Zonas de Atracción y cada vez sea más importante conocer, captar y fidelizar a los consumidores del sector primario.
- Los aspectos del Centro más valorados son: relación calidad/precio, limpieza, variedad de oferta, comodidad de compra y horario.

4. Evolución del Marketing en los Centros Comerciales

Se ha comentado anteriormente la evolución de los Centros Comerciales desde su nacimiento al final de los setenta y su situación actual, en paralelo a los cambios del consumidor con objeto de adaptarse a sus necesidades. Recordemos que esta adaptación es uno de los principales elementos que se destacaron en el concepto de Centro.

Para conocer esas necesidades, incluso crearlas en algunos casos, y conseguir satisfacerlas antes y mejor que la competencia es muy importante un buen Plan de Marketing que analice la situación, defina objetivos y plantee estrategias y medios.

4.1. Los primeros pasos

En sus primeros momentos los Centros Comerciales consisten básicamente en un hipermercado con una pequeña Galería Comercial y prácticamente dependen en todos sus aspectos de la locomotora, incluso en el marketing. A principios de los 80 aparecen los primeros



Centros que pueden calificarse como tales: Baricentro, Las Salesas y La Vaguada, aunque la situación entonces era bien distinta de la actual:

- El posible cliente desconocía por completo lo que era un Centro Comercial e, incluso, un Hipermercado.
- La competencia se limitaba a la tienda tradicional. No existían otros Centros competidores en el entorno.
- El consumidor estaba muy preocupado por el precio.
- La alimentación representaba un importante porcentaje del consumo familiar.
- Las locomotoras entendían que ellas “eran” el Centro Comercial y se confundía la marca de éste con la de sus “anclas”. Desgraciadamente aún sigue pasando en muchos casos. Los gerentes de los Centros sufrían las imposiciones de las locomotoras.

En esta situación no se sentía la importancia del marketing y las actuaciones, en consecuencia, eran rudimentarias y sencillas.

- Como muestra de la escasa valoración, aunque sea anecdótico, recordamos los Estatutos de la Comunidad de Propietarios y los Reglamentos de Régimen Interior donde la aportación a los gastos de Promoción y Publicidad del Centro es obligatoria únicamente durante los tres primeros años desde la inauguración. ¿Qué pasaba después? Se pensaba que, una vez conocido, el Centro “vivía” por sí solo sin necesidad de marketing ni publicidad.
- El objetivo fundamental era dar a conocer el Centro, conseguir notoriedad y mejorar las afluencias. Y ello suponía en la mayoría de los casos, modificar hábitos de consumo. Los métodos para valorar las afluencias eran rudimentarios, en función del número de tickets de caja del hiper, de conteos esporádicos de vehículos, del volumen de basura, etc. Para estimar la venta se utilizaban ratios de compra media que se aplicaban al número de visitantes.
- Se analizaba la Zona de Atracción para conocer el número de habitantes por zonas y donde interesaba realizar “buzoneos”. Los Estudios de Mercado eran escasos y de poca profundidad. Se investigaba el grado de notoriedad del Centro y los aspectos que el cliente más valoraba: normalmente precio, seguridad y limpieza.
- Las campañas que se realizaban eran de carácter comercial, buzoneos para comunicar precios, rifas, sorteos, etc. y se complementaban con actividades y actuaciones

en los Centros. Y, por supuesto, dirigido a un público objetivo único, sin ninguna segmentación y muy indefinido.

- El seguimiento de la competencia, quizá porque no existía o no se la valoraba, era muy escaso.

4.2. Consolidación

Con los años, el sector va consolidándose y progresando, el Centro Comercial ya es una figura conocida y la situación cambia:

- La rivalidad y competencia intratipo aumenta, lo que supone una importante reducción de la penetración y de la Zona de Atracción.
- Comienzan a aparecer los Centros Comerciales abiertos como reacción del comercio de Centro-ciudad ante los Centros Comerciales programados.
- Las formas de venta sin establecimiento avanzan y amenazan con robar una parte de la cuota de mercado.
- Los hábitos de consumo cambian, junto a los de compra, siendo favorable la utilización de los Centros como destino de compra.

En consecuencia:

- Se empieza a valorar la necesidad del marketing y aunque tardíamente se incorporan verdaderos profesionales al Sector. Por un lado, en los propios equipos de gerencia se designan personas especializadas que se ocupen de esta área, por otro se van sustituyendo las “agencias de comunicación” por “empresas de marketing”.
- Se empiezan a implantar equipos de medición para conocer las afluencias con precisión. El primer Centro español que instaló un equipo de este tipo, de la marca Foot Fall, fue Ruta de la Plata (Cáceres) en 1993. Se difundieron rápidamente y se han ido ampliando no sólo para medir la afluencia sino también los movimientos internos dentro del Centro.
- Aumenta la frecuencia y la profundidad de los Estudios de Mercado. Se analizan nº de viviendas, tipo de familias, composición del gasto familiar, eficacia de los medios utilizados, etc.



- El público objetivo se diferencia, aunque inicialmente no se segmente, y empieza a considerarse a los jóvenes y la tercera edad. Poco a poco se divide el mercado en segmentos de consumidores, valorándolos, caracterizándolos y seleccionando aquel o aquellos que sean interesantes tanto por su tamaño como por resultar más fáciles de atender o de defender, teniendo en cuenta las características del Centro propio y de la competencia.
- Comienza a valorarse y a interesar el mix-comercial y el efecto de las medianas superficies como generadores de tráfico, tanto desde el exterior como en movimientos dentro del Centro.
- Las actividades que se realizan van abandonando el carácter comercial y se centran en generar actividad en el Centro, que tenga vida, que siempre suceda algo en el mismo.
- Se piensa más en el comerciante, pero quizá con una visión a corto plazo. El objetivo es tenerle satisfecho porque se hacen cosas, pero no se le plantean objetivos con una óptica a largo plazo.
- La competencia comienza a preocupar, se analizan sus acciones y se realizan análisis DAFO para potenciar los valores de cada Centro y diferenciarlos de la competencia.
- También, sobre todo en los últimos años de los 90, se comienza a valorar los servicios al cliente, a aumentarlos y a cuidarlos.

En definitiva, poco a poco va mejorando la preocupación por el marketing y a finales de los 90 ya se realizan verdaderos planes de marketing que consideran:

- Resumen del año anterior: afluencias, cumplimiento de objetivos, etc.
- Resumen del año en curso.
- Análisis de la situación actual: Público, entorno, competencia, características internas, mix comercial, etc.
- Análisis DAFO
- Objetivos (alcanzables, medibles y concretos)
 - Cualitativos: consolidación de clientes, crecimiento, etc.
 - Cuantitativo: Número, procedencia, etc.

- Estrategia: Camino o cauce a seguir para lograr esos objetivos, “hoja de ruta”.
- Definición de campañas o plan de acción: cuáles, mando, como, coste y resultado esperado.

Realmente, como sucede con el mix comercial, todos los Centros tenían y, posiblemente, siguen teniendo, unos planes de acción muy similares. Un programa resumen típico de finales de los 90 se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5. Programa promocional anual de un Centro Comercial

Enero		Julio	
Campañas:	“Rebajas”: TV, radio, prensa y cartelería	Campaña:	“Rebajas”: TV, radio, cartelería “Turismo”
Febrero		Agosto	
Campaña:	“Promoción”: radio y cartelería “San Valentín”: radio/prensa	Campaña:	“Turismo”
Animación:	“San Valentín” y “Carnaval”	Septiembre	
Promoción:	“Compra divertida”	Campaña:	“Vuelta al Cole”: cartelería y prensa
Marzo		Animación:	“Payasos”
Campaña:	“Alimentación y Restauración”: buzoneo, cartelería “Día del Padre”: radio/prensa	Revista:	Año 2. 3 ^{er} Trimestre
Animación:	“Día del Padre”	Octubre	
Promoción:	“Alimentación y Restauración”: Cross selling entre sectores	Campaña:	“Tardor”: opis y cartelería
Revista:	Año 2. 1 ^{er} Trimestre	Animación:	“Festival de los sentidos”
Abril		Noviembre	
Campaña:	“Primavera”: opis y cartelería “Día del libro”: radio/prensa	Campaña:	“Alimentación y restauración”: cartelería, buzoneo
Animación:	“Día del libro”	Promoción:	Cross Selling
Mayo		Animación:	“Festival de títeres” “Bazar SOS”
Campaña:	“Hogar”: buzoneo y cartelería “Día de la Madre”: radio/prensa	Diciembre	
Animación:	“Día de la Madre” “Educación Vial”	Campaña:	“Navidad”: cartelería, buzoneo
Junio		Animación:	“Navidad” (incluyendo decoración especial)
Campaña:	“Vacaciones”: buzoneo y cartelería	Revista:	Año 2. 4 ^o Trimestre
Animación:	“Festival de Magia”	Otros	
Promoción:	“Vacaciones”	Explotación base de datos	
Revista:	Año 2. 2 ^o Trimestre	Azafatas	
		Publicidad institucional	
		Revista	
		Presencia en Internet	



Los presupuestos destinados al marketing habitualmente se incluyen en el presupuesto de gastos comunes del Centro, y se consideran como gastos afines a la renta. No obstante, en algunos Centros son objeto de un presupuesto independiente que maneja la Asociación de Comerciantes, a la que contractualmente es obligatorio pagar y pertenecer. El importe suele oscilar entre el 15% y el 20% del presupuesto total de cargas comunes, aunque desgraciadamente se utiliza con excesiva frecuencia para cubrir desviaciones en otras partidas. A pesar del aumento de competencia y de la concienciación del interés del marketing para mantener o mejorar el correcto funcionamiento del Centro, esta partida presupuestaria sigue estabilizada, aunque los responsables de marketing de cada Centro intenten cada año aumentarla. Quizá sea, como se comentaba anteriormente, una componente de la visión a corto plazo y de la dificultad de comunicar y convencer a propietarios y arrendatarios del interés del largo plazo en el futuro de sus negocios y del Centro.

4.3. Estado actual

Los Centros se han consolidado en nuestro país, convirtiéndose en una industria madura y apreciada por los inversores nacionales y extranjeros. Paralelamente, el marketing ha ido profesionalizándose y considerándose un importante elemento para aumentar el valor del Centro.

Curiosamente, los presupuestos no han aumentado, pero posiblemente se están utilizando mejor. Y se es consciente de que para poder ofrecer un producto lo primero que hay que conocer es al consumidor. Y en este sentido se realizan estudios mejores y más profundos del consumidor y se segmentan en función de sus características: no todos quieren lo mismo ni debe presentarse el producto del mismo modo. Se analiza cada grupo y se preparan propuestas y estrategias diferenciadas para cada uno. Incluso se incide en las que se consideran más adecuadas a las características del Centro y de su mix-comercial. Del mismo modo se profundiza mucho más en el análisis de la competencia para poder potenciar los aspectos en los que cada Centro tiene ventaja. El objetivo en muchas ocasiones no es ganar clientes, sino fidelizarlo, porque se entiende que es menos costoso.

También se ha avanzado en pensar en la “experiencia del consumo” que tiene cada cliente y en que ésta no se limita al período que pasa en el Centro:

- Se inicia antes, desde que decide ir al mismo. Y para ello es importante cuidar la señalización, mejorar los accesos, disponer un estacionamiento ordenado, fácil de entender, bien iluminado, etc.
- Continúa con su presencia en el Centro. Ya se ha comentado que las mezclas comerciales en muchos Centros son similares. También la mayoría de servicios que se prestan. Pero hay que tratar de potenciar lo que nos diferencia, la marca competitiva de la

que otros no disponen, el nuevo servicio al cliente que no existe en la competencia, etc.

- Y no finaliza con la salida del Centro: después es muy importante el recuerdo de la compra y la atención o servicio post-venta. En este servicio poco se puede actuar como Centro, pues depende de las tiendas y, fundamentalmente, de las grandes y medianas que actúan de locomotoras. Pero sí se puede influir, inicialmente, en la elección de éstas. Así, el cliente agradece y valora, por ejemplo, el servicio de EL CORTE INGLÉS, las marcas blancas de MERCADONA, la rabiosa actualidad de ZARA, sin olvidar a IKEA o MEDIA MARKT.

Aunque los demás Centros avancen en idéntico sentido, no podemos quedarnos atrás en el ofrecimiento y prestación de servicios al cliente, algunos se vienen prestando desde hace mucho, otras están incorporándose en la actualidad, pero todos son importantes: puesto de información y atención al cliente, cambiapañales, aseos familiares, limpieza cuidadosa, mantenimiento esmerado, seguridad, salas de lactancia, zonas estanciales amplias y agradables.

Es difícil incidir en los aspectos racionales de la compra: la mezcla de actividades, los servicios, las comunicaciones y accesos; pero podemos actuar sobre motivaciones emocionales: prestigio, “estatus”, atento, seguro, confortable, etc. En este sentido hay aspectos que no se aprecian conscientemente: vegetación natural agradable, iluminación adecuada, sonido diferenciado según zonas y distinto en cada momento del día, en función de lo que queramos transmitir, incluso olores en la entrada, en los aseos, etc. En principio se avanza en una mejora en los servicios tanto cualitativa como cuantitativa.

Es diferente, sin embargo, la atención al cliente, sobre todo después de la venta. Aunque el Centro Comercial pueda disponer puntos de información, de recogida de sugerencias o quejas, etc, la realidad es que el trato directo con el cliente se produce en la tienda y la mayoría de las reclamaciones derivan de esto.

En este aspecto, la Gerencia del Centro poco puede hacer salvo transmitir la queja a los responsables del local e insistir en que deben mejorar. Pero las tiendas, salvo las familiares que son más frecuentes en el centro-ciudad y pueden dar una atención más personalizada, son las mismas y tienen los mismos problemas de formación con sus empleados en los Centros programados, abiertos o en la calle.

Se tiende a un marketing emocional, presentando al cliente no la compra como necesidad, sino el placer de comprar. Y para ello se busca “tocar el corazón”, “despertar los sentidos”, ser amable, sensible a la naturaleza, el medio ambiente, etc. Y, junto a esto, un objetivo fundamental: crear la “marca” propia, caracterizar el Centro, diferenciándolo de los demás y buscando clientes fieles y satisfechos.



El cliente actual busca ser tratado de un modo personalizado e individualizado, por eso el marketing transaccional ha dejado paso a un marketing relacional y directo, adaptando el mensaje a cada cliente. En este sentido las bases de datos y su correcta utilización son muy importantes.

La información ha cambiado no sólo en el modo de presentarla, sino también en su contenido. Ya no se informa de precios, sino de la oferta, la variedad, los servicios y todos aquellos aspectos que pueden incidir en representar la visita como un disfrute, amplitud, luminosidad, oportunidades de ocio, etc.

La animación en el Centro continúa siendo una preocupación. Se pretende que en el Centro siempre pase algo. Y se da importancia a los niños como elemento que atrae a toda la familia. Realmente en esto no se ha evolucionado y, en la mayoría de los Centros, continúan realizándose las mismas campañas de hace años.

Ha aumentado la preocupación por el entorno social y la imagen de protección del medio ambiente. En este sentido, ya desde hace años, los premios más importantes en el entorno europeo en relación con el marketing en Centros Comerciales: "ICSC SOLAL MARKETING AWARD" crearon una categoría para premiar la mejor campaña relacionada de "Community Relation" y en España, la Asociación Española de Centros Comerciales ha incorporado en su X Congreso celebrado en Octubre del 2006, una nueva categoría en los premios de marketing a la "Mejor Campaña de Acción Social", que fue una de las categorías más concurridas como muestra de la preocupación en el marketing de los Centros Comerciales por las causas solidarias y sociales.

Ya se ha analizado la mezcla comercial y su evolución, pero conviene destacar que cada vez se considera más como una parte del marketing y se plantea la interacción entre el mix-comercial y el valor y funcionamiento del Centro. Y dentro de esta mezcla se consideran las locomotoras como una parte importante del mismo, no sólo por su capacidad de atraer público, sino como un pilar en su comunicación y publicidad. En el caso de Centros pequeños y, fundamentalmente, en los basados en hipermercados, el presupuesto y la importancia del marketing es superior en las locomotoras que en el propio Centro.

Podría concluirse que en la actualidad, aunque los medios no han crecido, se están utilizando mejor, profundizando en el conocimiento del consumidor, sectorizando y eligiendo los segmentos que más interesan en el Centro, planteando unos planes de marketing más profesionales, con estrategias diferenciadas y adecuadas a cada grupo, con un planteamiento emocional y una visión a largo plazo, intentando crear la "marca" propia del Centro, que fidelice al cliente, la haga suya y la transmita a los demás.



4.4. Centros Comerciales abiertos

Del mismo modo que sucede en los Centros Comerciales programados, los gerentes se encuentran con la práctica imposibilidad de actuar sobre: producto, precio y distribución y sólo le cabe la posibilidad de trabajar la promoción, con objetivos, estrategias y acciones similares.

Así, en los últimos años, en los Centros Comerciales abiertos se han realizado campañas y animaciones. Entre las primeras: Reyes, Primavera, Rebajas, San Valentín, Vuelta al Cole, etc.; y entre las segundas: Minigolf, Paseo en camello, Talleres, trenecito, representaciones teatrales, concurso de villacincos, etc.

Pero junto a esto ofrecen otros servicios a sus asociados como: información sobre urbanismo, legislación, comercio, ayudas y subvenciones, etc; formación a los empleados, precios especiales para diseño y publicidad, jornadas sobre seguridad en el comercio, concienciación a la Administración sobre problemas de pintadas, inseguridad, etc.

En definitiva, una vez concienciados de la conveniencia del asociacionismo y la actuación unitaria, los Centros Comerciales abiertos discurren, en muchos aspectos, entre los que se encuentra el marketing, en paralelo a los Centros programados aprovechando cada uno de ellos las ventajas propias de su tipología.