

MONOGRAFÍAS **LaSBA**

CONSEJO REGULADOR DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN

La Unidad de Gestión de un Centro Comercial.

Arcadio Gil

¿Por qué hablamos de la "unidad del centro comercial" Cuando decimos que en el mundo hay, según las cifras de la Asociación Internacional, el ICSC, unos 28.000 centros comerciales, ¿qué elementos en común hay en ellos para que podamos configurar el concepto "unidad centro comercial"? Para responder a esta pregunta analizaremos previamente cuatro cuestiones: veremos las definiciones, los agentes, los objetivos y el papel de la sociedad gestora. Recordemos primero la definición comúnmente aceptada por las asociaciones internacionales:

Las definiciones

Un centro comercial es un conjunto de locales comerciales independientes dotados de una serie de elementos en común que ha sido planificado, realizado y gestionado como una unidad. Hay pequeñas diferencias a la hora de señalar en cada país mínimos de superficies o de locales comerciales para poder hablar de centro comercial. Pero lo esencial es el concepto unitario que aparece en la definición. Tan centro comercial es Amoreiras como lo pueden ser Fontenova o Imaviz. Veamos a continuación los elementos o los agentes que intervienen en un centro comercial:

Los agentes

Podríamos decir, con la definición, que, de entrada hay, por un lado, los **comerciantes** con sus diferentes locales. Por otro lado, el conjunto de **elementos comunes** a todos ellos: desde superficies comunes como el mol o los pasillos, a servicios comunes a todos ellos como el parking o los aseos.

Además podremos distinguir otros dos elemen-



Gráfico nº1 Los Agentes

tos o agentes: por un lado, el propietario del edificio o de los diferentes locales, y distingo éste como otro agente más en la medida en que hay muchos centros en Portugal, en España, en el mundo, en donde no coinciden en la misma persona el titular de la explotación mercantil y el propietario del inmueble, digamos el **titular de la explotación** inmobiliaria. Y el cuarto agente es el gestor del centro, la **sociedad de gestión** que realiza las funciones de dirección y coordinación entre todos los demás como veremos luego a continuación.

Hay que añadir, por fin, un quinto elemento que no está dentro del centro pero que es esencial para entender el fenómeno y que es el **cliente**, la clientela. Esto es, la población viviendo en la zona de atracción y para la que el centro comercial ha sido concebido.

La relación entre todos ellos se puede expresar colocando estos agentes en un rombo, como se ve en el gráfico al que nos referimos a partir de ahora y que es el recogido en el gráfico 1. Sobre él podremos indicar las relaciones que se establecen entre todos y cada uno de los agentes.

Veamos ahora cómo podríamos sintetizar lo que llamaríamos los objetivos del centro, los objetivos que debe perseguir el conjunto de todos estos agentes.

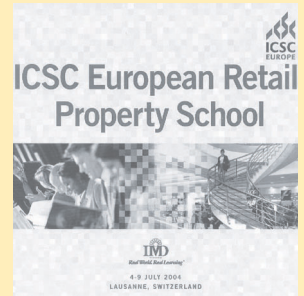
Los objetivos

Por un lado están los **comerciantes** que, evidentemente, buscan realizar su negocio empresarial en las mejores condiciones posibles: realización de beneficios, penetración en la clientela, realce de su imagen corporativa, rentabilización de su inversión, aumento de la cuota de mercado.

Por otro, los **propietarios** pretenden, una vez realizada la inversión en el edificio, tanto de los locales -a veces sólo en bruto, a veces con partes de obra civil terminados, fachadas, suelos, techos-, como de las superficies comunes, los propietarios buscan, digo, la máxima valorización de su patrimonio, la rentabilidad de su inversión, la mejora paulatina de imagen del centro, el crecimiento del valor en renta de los locales, etc.

Por así decirlo podríamos resumir los objetivos de ambos, comerciantes y propietarios, en una expresión que los engloba: **optimizar la rentabilidad**.

Pero el camino para llegar a ello es conocido, se ha dicho muchas veces, está perfectamente establecido: **maximizar las ventas**. Sólo un plan empresarial de conjunto centro comercial que esté presidido por este objetivo final -maximizar las ventas de la unidad centro comercial- podrá



Texto de la Ponencia recuperada por Arcadio Gil para las clases que dió sobre "Creating Value through and effective business and operational plan" en el **European Retail Property School** de la prestigiosa escuela de negocios IMD de Lausanne (Suiza) del 4 al 9 de julio 2004.

CONTENIDOS

- Las definiciones
- Los agentes
- Los objetivos
- La sociedad gestora
- Las funciones de gestión
- Las funciones inmobiliarias
- Las funciones patrimoniales
- Las funciones comerciales
- Las funciones de marketing
- La unidad de gestión

permitir, en el corto y en el largo plazo, alcanzar a comerciantes y propietarios sus objetivos particulares.

La sociedad gestora

Y es aquí donde podríamos fijar el papel exacto de la sociedad gestora. Ella tendrá como objetivo esencial y último la maximización de las ventas del centro. Colocada, como en el gráfico, en el centro de todos los elementos o agentes intervinientes, propietarios, comerciantes, elementos comunes o clientela, la misión básica del gestor sería prever, planificar, establecer y realizar un plan empresarial de maximización de las ventas del centro. Colocada, como en el gráfico, en el **centro de todos los elementos** o agentes intervinientes, propietarios, comerciantes, elementos comunes o clientela, la misión básica del gestor sería prever, planificar, establecer y realizar un plan empresarial de maximización de las ventas del centro. Trabajo que deberá ser realizado de la mano y con la colaboración de los otros agentes, y, en orden a posicionar éste en la mejor posición posible frente a la clientela a la que debe servir y de la que deben venir las ventas.

Yo creo que estamos ya en condiciones de pasar al segundo apartado de mi exposición: ¿cuáles son las funciones de la sociedad gestora? O mejor: ¿cómo podemos agrupar, en el marco de la presentación analizada, las diferentes misiones que realiza un gestor de centro comercial?

Las funciones de gestión

Para ello podemos volver al gráfico de las relaciones entre los diferentes elementos de un centro comercial. Veamos en el gráfico 2 cómo, colocada la sociedad gestora, como hemos visto antes, justo en el centro del rombo definido, tenemos, cuatro acciones o **cuatro grupos de acciones**: con los elementos comunes, con los propietarios, con los comerciantes y con la clientela. Cada una de estas líneas agrupa un conjunto de misiones, esto es, en el mismo orden: funciones de gestión inmobiliaria, funciones de gestión patrimonial, funciones de gestión comercial, y, por fin, las funciones de comunicación y marketing. Veamos cada una de ellas.

Las funciones inmobiliarias

Bajo el nombre de Gestión Inmobiliaria agrupamos todas las funciones que el gestor del centro realiza en orden a conseguir el mejor funcionamiento y conservación de todos y cada uno de los elementos comunes. Recordemos que lo son tanto superficies, como el mol, los pasillos o muelles, como servicios comunes como aparcamientos, aseos o teléfonos públicos.

En nuestro grupo, este conjunto de misiones está confiado sistemáticamente al **gerente del centro**, y, bajo su responsabilidad, a todos los equipos operativos del centro: servicios técnicos, de seguridad, de mantenimientos, etc.

En relación con todas estas funciones se pueden citar como particularmente significativas:

- **la limpieza**, que es limpieza diaria nocturna de suelos, cristales, mobiliarios, etc., pero que es



Gráfico nº2 Las Funciones

también la limpieza diurna del helado que se cae, de la bolsa con envases que se rompen en el suelo, además limpieza semanal o mensual de lucernarios, rótulos, elementos decorativos, etc y que es también el mantenimiento impecable de los muelles, que es la recogida de basuras, las papeletas y ceniceros, la particular atención a bares y cafeterías, etc, etc.

- **la seguridad**, que es seguridad activa y seguridad pasiva, que es seguridad para protección de bienes y para protección de personas, que es seguridad contra delincuencia y seguridad contra el fuego y el humo, que es seguridad proporcionada por personas (vigilantes, guardas del propio centro o contratados) y es la seguridad proporcionada por medios mecánicos o físicos (detectives, circuitos de TV, alarmas, etc.). Todo ello bajo el objeto genérico de garantizar la mejor tranquilidad y confort frente a todo tipo de incidentes, tanto a los comerciantes como a la clientela en general.

- **el mantenimiento** del conjunto que es mantenimiento de instalaciones (aires acondicionados, escaleras, elementos mecánicos) y mantenimiento del edificio, que es trabajos de mantenimiento preventivo y trabajos de mantenimiento correctivo, que son trabajos cotidianos de mecánicos, electricistas, fontaneros, carpinteros, pintores, y que es también trabajo de mantenimiento de jardinería, interior y exterior, incluyendo reposición de plantas y cuidado diario de riego, abono y limpieza.

- **la conservación** a largo plazo del edificio que pasa por el establecimiento de planes plurianuales en los que se contemplan todos los trabajos de ciclo supraanual a acometer para evitar que el edificio envejezca: grandes reparaciones, campañas de pintura general, reposición de fábricas y de servicios. Y que llega al planteamiento de los proyectos de renovación del edificio que comienzan a plantearse a partir del quinto o sexto aniversario. Y, además, claro está, nos encontramos con todas las misiones a realizar para asegurar el funcionamiento general del edificio que permite asegurar el ritmo diario de un centro que abre sus puertas todos los días, que tiene unos horarios de carga y descarga, de apertura de puertas, de cierres parciales, que hay que asegurar el buen funcionamiento diario de aseos, de aparcamientos, de teléfonos públicos, de carritos de compra, etc.

Veamos el segundo grupo de funciones a realizar. Son todas aquellas relacionadas con el agente "propietario o propietarios".

Las funciones patrimoniales

Definiremos la Gestión Patrimonial como aquel conjunto de funciones que realiza la **sociedad gestora** del centro en orden a conseguir el óptimo rendimiento a la inversión inmobiliaria realizada



QUIEN Es ...

Arcadio Gil es ingeniero, economista y diplomado en Dirección de empresas por el IESE. En el momento de la celebración del primer Congreso Portugués de Centros Comerciales en 1989, desempeñaba el cargo de Director General de SCCE, Presidente de la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC), miembro del Comité Europeo del International Council of Shopping Centres (ICSC), Consejero del Colegio de Ingenieros de Caminos (CICCP). En la actualidad, es Consejero Delegado de LaSBA

por el propietario.

Es un conjunto de misiones que, en el caso de nuestra sociedad, realizan habitualmente las oficinas centrales y no los servicios operativos de centro. Pueden resumirse en:

- Gestión de los **contratos de arrendamiento**, incluyendo facturación y cobros de ventas y cantidades asimiladas, verificación del cumplimiento de las obligaciones formales del contrato y seguimiento administrativo de la relación, bonificaciones, aplazamientos de pago, etc.

- Gestión **jurídica de los contenciosos** incluyendo reclamaciones de cantidad, conciliaciones, resoluciones judiciales de contratos por incumplimiento, lanzamientos, etc.

- Trabajos de **mejora del rendimiento a largo plazo** de la inversión incluyendo indexación periódica de contratos, introducción y mantenimiento de un sistema de rentas variables, políticas de renovación de contrato en aquellos casos en los que la legislación no obligue a prórroga forzosa, etc.

- Y, por fin, lo que llamamos **recomercialización**, esto es, comercialización de locales vacíos o que se han desocupado a centro abierto o en donde no se ha renovado el contrato temporal de arrendamiento.

Todos estos trabajos realizados con el objetivo de incrementar el valor en renta del edificio y sus expectativas de crecimiento futuro. Ello significará, por la vía de la capitalización de las rentas, incrementar el valor en el mercado del patrimonio inmobiliario comercial generado.

Vamos a por el grupo de funciones que se establecen en relación con el agente "comerciantes".

Las funciones comerciales

Las funciones de Gestión Comercial son todas aquellas realizadas por la empresa de gestión en su relación continua con la oferta comercial del centro, esto es, con todos y cada uno de los comerciantes que integran el centro, en orden a conseguir optimizar su rendimiento comercial.

En este grupo se reúnen quizás las funciones más apasionantes que pueden presentarse a un gestor. Para ejemplarizar el papel del gestor, puede ayudar el figurarse el centro comercial como un gran almacén en donde, al igual que allí, el gerente tiene que optimizar las ventas del establecimiento ordenando, distribuyendo, controlando el funcionamiento de todos y cada uno de sus departamentos, pero con la particularidad de que aquí no son departamentos que dependan, dentro de la misma organización, funcional y jerárquicamente de ella, sino que, al contrario y por la propia esencia de lo que es un centro, son negocios de gestión completamente independientes.

Así podríamos agrupar funciones como:

- Control de **usos y actividades comerciales**. La planificación previa de la distribución de actividades según un plan de merchandising debe ser controlada en cada momento verificando que cada comerciante ofrezca la mercancía en las condiciones establecidas de calidad, precio y surtido pactadas. Y esto en beneficio de conseguir la oferta comercial buscada.

- Gestión del **régimen comercial** o conjunto. La

oferta del centro se presenta con una serie de variantes que hay que establecer y controlar, tanto en materia de horarios de tiendas, -de todas ellas o por sectores de actividad, verificando su cumplimiento, aperturas a mediodías, aperturas en fin de semana, etc.- como en materia de campañas comerciales unitarias, fechas de rebajas con su señalización y comprensión, Navidad, etc.; control de escaparates, rótulos, señalización, marcaje de precios, y de todo aquello que afecte a la imagen global de conjunto.

- Programación y realización de la **evolución de la oferta comercial** en el tiempo, de forma que ésta pueda adaptarse a las novedades de la realidad comercial -muchas de las marcas de moda de hoy no existían hace 5 años-, de la evolución técnica, o de las costumbres o necesidades de la clientela -cambiando comercios declinantes por nuevas actividades potencialmente interesantes. Según los casos, esta reprogramación comercial se apoyará en la recomercialización de locales alquilados, en la intervención en los traspasos o en la búsqueda de compradores.

- Puesta en marcha y mantenimiento de **servicios comunes** para el cliente en el plano comercial como son las tarjetas de crédito de centro, los certificados de regalo aceptados por todos los locales del centro, ventas a turistas, servicios de información, directorios y pasaportes, gratuidad del aparcamiento, etc. Todo aquello, en definitiva, que contribuya a mejorar el servicio que el cliente puede recibir del conjunto del centro.

- Y, por fin, las funciones de **relación con los comerciantes** y con el personal de todos y cada uno de los locales del centro. Al final un centro abierto es como una gran comunidad de vecinos que tiene que convivir, en el plano personal, día tras día, en sus ocho horas del horario laboral. Y en donde hay, además, una continua oportunidad de entablar amistad, de conversar en las horas bajas, de conocerse, casi podríamos decir de quererse y odiarse. En definitiva, de relacionarse. Y el gerente del centro debe intervenir en este medio para conseguir una buena relación personal con todos ellos, sin identificarse con nadie en concreto, pero conociendo a unos y otros.

- En último lugar, funciones que llamaríamos de **asesoramiento comercial**. Sin perjuicio de que cada comerciante sabe por supuesto perfectamente que y cómo tiene que vender, no cabe la menor duda de que la sociedad de gestión conoce en muchos momentos, aparte de los datos sobre la evolución de sus ventas, la relación con la evolución de su sector, o incluso en relación con las ventas totales o unitarias por m2 de otros locales de la misma actividad o incluso de la misma marca o franquicia en otros centros. Y, con esta



Gráfico nº3 El Centro Comercial



Texto de la Ponencia presentada por Arcadio Gil en el 1er. Congreso Portugués de Centros Comerciales. Este Congreso fue celebrado el 26 y 27 de octubre de 1989 en el Forum Picoas en Lisboa con el tema genérico de "Os Centros Comerciais e a modernização do Comercio".

MONOGRAFÍAS LaSBA

nº3 julio 2004
3ª Edición

Publicación Informativa del
Programa Permanente de
Investigación LaSBA

Paseo de la Castellana, 121
esc izda 9º C
E-28046 Madrid

Tel.: (+34) 914 178 100
Fax: (+34) 914 175 511

www.lasba.com

LaSBA

CONSULTORIA INMOBILIARIA COMERCIAL

información, y su sentido comercial profundamente inclinado a la venta, el gerente del centro está en óptimas condiciones de aconsejar al comerciante. Como lo está, y éste es otro punto muy interesante, de contribuir a la formación y mejora profesional del propio personal del comerciante del centro organizando cursos de ventas, escaparatismo, atención al cliente, etc.

Todo este conjunto de funciones son, pues, las que la sociedad de gestión realiza en función de su relación el comerciante.

Veamos ahora, por último, las que realiza en función de la relación con el último elemento de nuestro análisis, el cliente.

Las funciones de marketing

Las llamaremos funciones de Comunicación o de Marketing. El cliente, la clientela es por supuesto, el fin último de toda la actividad del Centro Comercial. A ella se dirige el **conjunto del centro**, y, por lo tanto, de las relaciones que se establezcan con él dependerán, fundamentalmente, las ventas del centro.

Acostumbramos a distinguir **dos tipos** de funciones dentro de este grupo: aquellas vinculadas con el proceso de comunicación desde el cliente al centro, y aquellas otras que se dirigen desde el centro a la clientela.

Las primeras son las que deben permitir profundizar en el **conocimiento de la clientela**, de sus necesidades, de sus satisfacciones y de sus quejas. Entre ellas podemos señalar, los **estudios de afluencia** fundamentalmente cuantitativos, que permiten establecer con precisión cuántos, cómo, de dónde y cuándo vienen; los **estudios cualitativos**, basados en encuestas, mesas de consumidores, etc. que dan datos sobre las motivaciones de comportamiento y de donde se pueden desprender muchas conclusiones para la marcha cotidiana del centro y, por fin, los **estudios de opinión** dirigidos a conocer, fundamentalmente, el perfil y las características de todos aquellos que, vivan en la zona de atracción, no son todavía clientes habituales del centro.

En el **segundo tipo** de funciones, las de **comunicación** desde el centro hasta el cliente, encontramos todas las clásicas herramientas de marketing que utilizamos en los centros para posicionar el producto en la clientela objetivo y promocionar sus ventas. Son las operaciones de lo que llamamos promoción, animación y publicidad del Centro y que pueden realizarse según la clásica doble vía, bien por Asociaciones de Comerciantes, bien por Fondos de Marketing.

Aquí se incluyen las grandes operaciones de promoción de ventas, las animaciones en el centro -ferias, exposiciones, salones, etc.-, las actividades tendentes a estrechar las relaciones con las comunidades de vecinos inmediatas -participación en fiestas locales, esponsorización de actividades vecinales- todas aquellas de estímulo cultural o deportivo, las de edición de boletines o revistas de información para la clientela, etc.

Todas ellas contribuyen a crear dentro del centro un ambiente dinámico, cambiante y profundamente humano, a escala del cliente. Pero es que,

además, van cimentando poco a poco la fidelización y la identificación de la clientela con el centro, con "su" centro.

Hemos repasado pues, las funciones de la sociedad gestor, inmobiliarias patrimoniales, comerciales y de marketing, y, estamos en condiciones ahora de entrar en el último punto de mi exposición que es, de alguna forma, su corolario: la unidad de gestión.

La unidad de gestión

Volvamos de nuevo a nuestro gráfico inicial y veamos cómo en el gráfico 3, en el conjunto que es el centro comercial, integrado por comerciantes, propietarios y elementos comunes, este elemento central que es la sociedad gestora, estableciendo y desarrollando las funciones de las que hemos hablado, conseguirá una acción de conjunto frente a la clientela.

Podríamos decir que el conjunto **Comerciantes / Propietarios / Elementos Comunes** deberá estar en las mejores condiciones preparado para hacer frente, para posicionarse frente a su destino y justificación natural: **la clientela**.

Yo me atrevería a decir, a figurar, que el elemento gestor está situado en el centro del triángulo



Gráfico nº4 La Gestión del triángulo

como se puede apreciar en el gráfico 4. Y, a la vista de la percepción de la clientela que tiene enfrente, el gestor debe "gestionar el triángulo", tirando y aflojando de sus tres vértices, como si de un triángulo fluido se tratara, adaptándolo y presentándolo de la forma que en mejores condiciones pueda presentarse a la clientela, de la forma que en mejores condiciones se encuentre para servirle y atenderle.

Qué duda cabe que **el triángulo mejor movido**, mejor gestionado, será el triángulo que mejor satisfaga las necesidades del consumidor y que, en consecuencia, más próximo se encuentre para **optimizar o maximizar**, en el largo plazo, las ventas del centro. Pero sólo desde esta posición central de la sociedad gestora, estableciendo vínculos y relaciones entre todos los elementos puede establecerse una percepción unitaria del conjunto del centro.

Sólo desde esta gestión unitaria podremos, propiamente, hablar de centro comercial: sólo desde esta visión unitaria y esta "gestión del triángulo" podrán plantearse y alcanzarse los objetivos de maximización de las ventas del conjunto. Y, conseguido este objetivo global, obtendremos todos, propietarios, comerciantes y gestores nuestra razón última: la optimización a medio y largo plazo de nuestros resultados económicos.