

INMOBILIARE

MAGAZINE

Principales firmas de
arquitectura en México

Forma Arquitectos

Grupo MAC

Space

ADyP

KMD

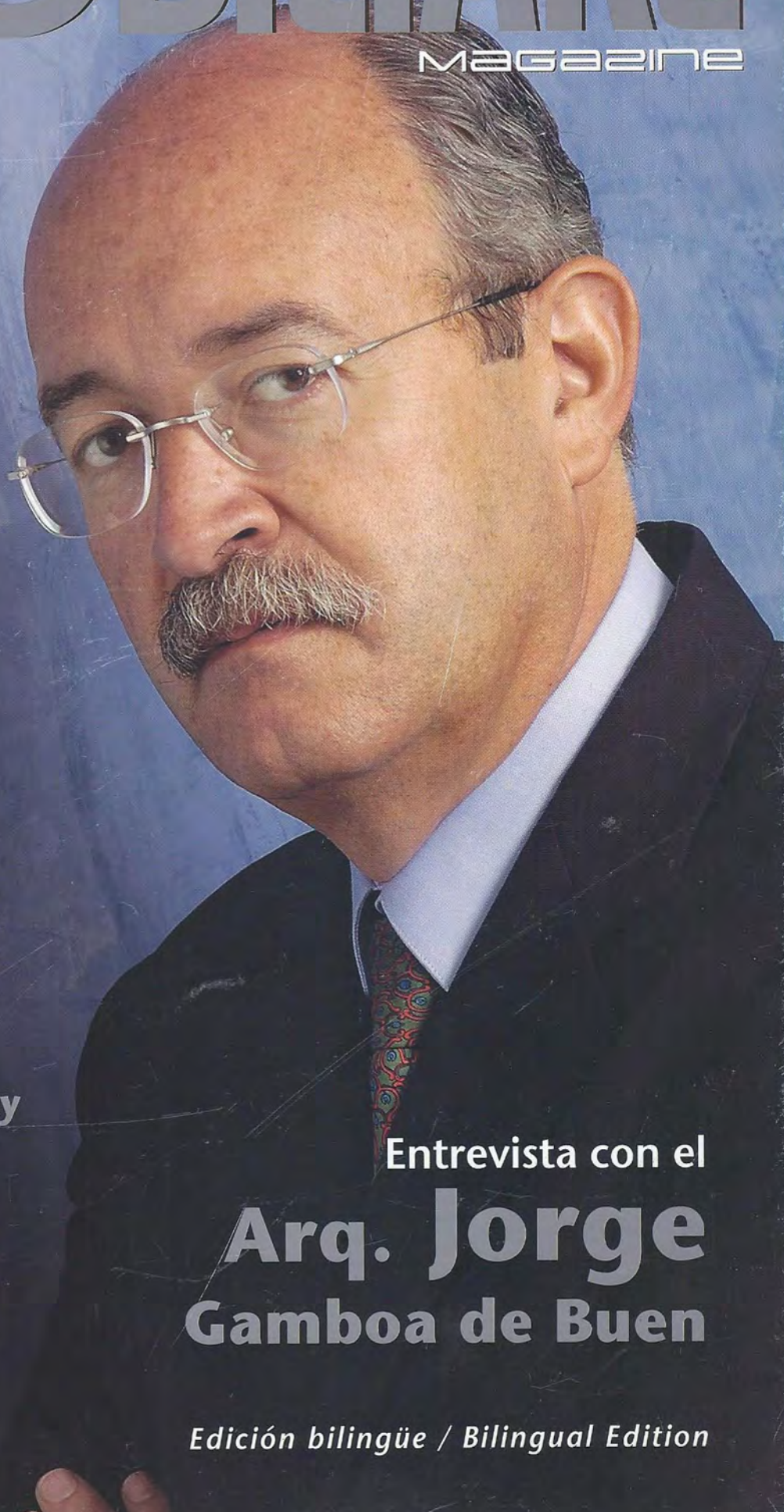
**Boom de
Centros Comerciales**

**Mujeres en
el sector inmobiliario**

Seminario anual de
Fénix Capital Group
perspectivas económicas

**Mercado comercial e
industrial de Monterrey**

ADI
ASOCIACIÓN DE
DESARROLLADORES
INMOBILIARIOS A.C.



Entrevista con el

**Arq. Jorge
Gamboa de Buen**



AÑO 5 - NÚMERO 26 - 80 PESOS

Edición bilingüe / Bilingual Edition

EL BOOM DE LOS CENTROS COMERCIALES

un negocio de cuidado, en el cual la experiencia es fundamental



Arq. Gonzalo Montaña
Presidente de Grupo Mac
gmontano@grupomac.com.mx

A fines de 1987, cuando el "boom" de la Bolsa Mexicana de Valores estaba en su mayor apogeo y "todo mundo" sacaba sus ahorros y vendía su casa o su coche para "entrar a la bolsa", leí una sugestiva frase con visos de profecía, que decía: "Cuando su secretaria entre a la bolsa..., justed sálgase!".

Algunos meses después sobrevino el terrible "crack" de la Bolsa Mexicana que hundió a miles de empresas y que provocó la quiebra personal y la angustia de millares de individuos comunes que, desconociendo las particularidades y recodos del negocio accionario y las formas de medir y resguardarse de sus riesgos, perdieron todo lo que tenían por haberse dejado llevar, sin ningún

En primer término, destaca la creciente "ola" de nuevos desarrolladores que, buscando diversificar sus habituales áreas de negocio o quizás una aparentemente más fácil manera de obtener mejores rendimientos para sus inversiones, parecen estar siendo atraídos a nuestra Industria básicamente por las elevadas expectativas de rentabilidad que ha generado la difusión de los éxitos obtenidos por algunos Desarrolladores consumados, más que por un adecuado proceso de conocimiento y entendimiento integral del negocio de los Centros Comerciales.

Por supuesto y como sucede en cualquier rama de actividad económica, la presencia de nuevos jugadores en el mercado y la ruptura de viejos paradigmas es concep-



análisis o preparación previos, por el simple espejismo y las expectativas creadas por una llamativa difusión de las informaciones financieras básicas del momento, mismas que solo relataban un ángulo de lo que realmente estaba sucediendo en la bolsa de valores y en la economía del País.

Soy un jugador activo en la industria Mexicana de Centros Comerciales y como planificador, diseñador y comercializador, estoy convencido, más que nadie, de que aún existen muchos y muy diversos "vacíos" por llenar en los diferentes mercados de nuestro País. Sin embargo y por supuesto sin ser fatalista, debo decir que he empezado a percibir y a encontrar algunos signos y paralelismos entre lo que está empezando a suceder en nuestra industria y lo que sucedió en el "crack" financiero de 1988.

tualmente deseable, ya que la creatividad y la sana competencia suelen generar mayor calidad y beneficios para los usuarios y consumidores; sin embargo, en el ámbito de la actividad comercial de nuestro País estamos presenciando con creciente preocupación que algunos de estos nuevos jugadores o están entrando al juego sin el adecuado y necesario conocimiento y *entendimiento* de las reglas básicas, o están actuando con una visión "individualista" y de corto plazo, con el agravante de que, en algunos casos, están combinando lo anterior con una "velada" y peligrosa *prepotencia*, lo cual, en conjunto, ya ha generado algunos serios fracasos, que si bien en su mayoría todavía no afloran al dominio público, indudablemente creemos que están empezando a tener algunos efectos negativos en el sano desarrollo de



International Council
of Shopping Centers, Inc.
México & Centroamérica

nuestra industria. Como dicen los Norteamericanos: "There is not such thing as a free lunch".

Por increíble que parezca, algunos de los nuevos proyectos evidencian un aparente desconocimiento, o falta de comprensión, de que la creación de un Centro Comercial siempre implica una indivisible "trilogía de negocios", o dicho de otra manera, que invariablemente se trata de crear un negocio integralmente conformado por tres facetas o componentes: El negocio *Inmobiliario*; el negocio *Financiero* y el negocio *Comercial*, propiamente dicho. El ulterior fracaso de un nuevo Centro Comercial estará siendo gestado si para su realización solamente se analizan o se toman en cuenta uno o dos de estos tres componentes.

Los nuevos Desarrolladores deben aprender algo que ya ha sido aprendido, a veces a través de amargas experiencias, por los Desarrolladores consumados: Saber redimensionar y aún "abortar" un proyecto cuando éste presente suficientes incertidumbres o signos de duda, sin caer en el error de pensar que ciertas cosas "se arreglarán bajo la marcha" y aún cuando ya se le haya invertido una buena cantidad de tiempo y/o dinero.

Al respecto, en el número de Diciembre del 2002 de nuestra revista "Shopping Centers Today" se relata cómo el "Simon Property Group", uno de los más exitosos y experimentados Desarrolladores Comerciales del mundo, supo identificar y aceptar ciertos factores de riesgo que le llevaron a "abortar" el proyecto del "Penn's Landing Mall" en Filadelfia, aún después de haberle dedicado una buena cantidad de recursos humanos y económicos durante 5 años de planeación, de gestiones ante las autoridades y de múltiples esfuerzos de pre-comercialización... Carlos Llano, el ameno y reconocido Filósofo Corporativo, dice que "... en eso de la selección de "nichos" hay que tener mucho cuidado, pues si nos equivocamos en la selección de uno, fácilmente podremos acabar "enterrados" en él...".

Hace muchos años quise hacer un pastel solo y sin ninguna experiencia culinaria previa, sino únicamente siguiendo "al pie de la letra" las completas instrucciones de una muy elaborada y probada receta de mi familia...; ¡ excuso comentarles el resultado !...; De la misma manera, estamos viendo cómo

algunas de las clásicas "frases célebres" de la industria, tales como: "Ubicación, ubicación, ubicación", "NO parking, no bussiness" y otras muchas reglas básicas similares, están pretendiendo ser utilizadas por algunos de los nuevos Desarrolladores como elaboradas recetas o "prescripciones facultativas" que, como en mi caso del pastel, les hacen pensar, por inocencia o soberbia, que crear un Centro Comercial realmente es algo tan aparentemente simple como hacer un pastel solos y sin ninguna experiencia previa. Desafortunadamente, algunos de esos Desarrolladores están descubriendo, por la vía difícil, que en el desarrollo de todo Centro Comercial exitoso entran en juego muchos y muy sutiles factores...



Sin embargo y para beneficio y beneplácito de los Desarrolladores, Inversionistas, Comerciantes y Usuarios finales de nuestros Centros Comerciales, la historia "moderna" de nuestra Industria afortunadamente se remonta a más de 50 años, lapso en el que, mediante esfuerzos sistemáticos de información y capacitación como los que reúne y promueve el ICSC en todo el mundo, se han analizado y registrado innumerables historias de éxito... y otras tantas de fracaso, creando un enorme acervo de información, de reglas "básicas" y de conocimientos especializados sobre todos y cada uno de los factores que intervienen en la exitosa Planeación y Diseño de un nuevo Centro Comercial, que me permiten aseverar que, en la actualidad y con la debida planeación y asesoría de personas experimentadas,

simplemente "no hay excusa para fallar".

Asimismo y respecto a la definición del "tipo" y el correcto dimensionamiento y "orientación de nicho" de un nuevo Centro Comercial, los nuevos Desarrolladores deben saber que la detección de las diversas barreras y factores de riesgo, así como el conocimiento tanto de las reglas y tendencias para el diseño de una "mezcla" comercial adecuada, como de los datos de mercado y los hábitos de consumo que son necesariamente imprescindibles para una adecuada toma de decisiones, no son el simple resultado de un "chispazo" de intuición o "feeling" (habilidad que, por otro lado, se va desarrollando con la experiencia), sino que siempre deben y pueden ser obtenidos y verificados "a priori", mediante un riguroso procedimiento de investigación, información, análisis y planeación; proceso que, sin mayores complicaciones, nosotros hemos llamado: "Planeación Estratégica de Proyectos".

Por otro lado, creo que las propias cadenas comerciales, sobre todo aquellas de cobertura Nacional que, por lo mismo, usualmente cuentan con sobrados recursos técnicos y de análisis "in house", deberían compartir una mayor responsabilidad en el éxito integral de los Centros Comerciales, no solo por conveniencia propia como sucede en muchos casos, sino porque ellas tienen una basta experiencia y una probada visión de largo plazo. Al respecto y a cambio de muchos ejemplos en los que he podido constatar un legítimo interés y una detallada y cuidadosa asesoría al Desarrollador por parte de los representantes de dichas cadenas para coadyuvar al futuro éxito de un nuevo proyecto, la verdad es que en otros casos me he quedado con la impresión de que los analistas técnicos y de mercado de algunas de las grandes "anclas" nacionales (ya sean Autoservicios, tiendas Departamentales o cadenas de Entretenimiento - básicamente





operadores de cine), se han limitado exclusivamente a analizar y garantizar el óptimo funcionamiento y éxito de sus operaciones, suponiendo quizás que todos los Desarrolladores tienen la experiencia mínima necesaria para compensar debidamente este enfoque, mediante un adecuado dimensionamiento, balance de giros y solución Arquitectónico - funcional del resto de las áreas rentables y comunes de sus proyectos.

También he visto casos en los que alguna de estas cadenas se ha sobredimensionado intencionalmente en un determinado proyecto para tratar de evitar la posible llegada de algún competidor directo o específico al mismo mercado, lo cual puede o ha propiciado, sobre todo en el caso de Desarrolladores inexpertos, que éstos incurran o puedan incurrir en un sobre dimensionamiento físico similar para todo el proyecto, generándole una serie de problemas, tales como: aperturas incompletas; sobre inversión; dificultad para rentar todos los locales disponibles; ruptura del equilibrio de una adecuada "mezcla" comercial; alteración en los resultados de las proyecciones financieras; mayores cuotas de mantenimiento o menor seguridad, limpieza y mantenimiento; bajas ventas en algunos giros o especialidades comerciales, que a su vez propician "cierres" prematuros, una indeseable revolvencia de giros y muchas presiones en la renegociación de rentas; etc. etc.

Por último, considero también que los Arquitectos que actuamos y nos desenvolvemos en esta Industria debemos ser igualmente corresponsables en el éxito de los proyectos. En épocas anteriores se decía que los Arquitectos "solo resuelven



programas arquitectónicos, no los hacen". En lo personal, considero que en la actualidad ésta sería una muy anticuada y limitada visión de nuestras habilidades y de nuestra actividad profesional. Si compartimos los halagos de un proyecto que resulta bello y funcional, ¿Por qué no compartir, al menos, los reclamos de un proyecto fallido? A excepción de una persistente y debidamente documentada "necedad" por parte de alguno de nuestros clientes o de una equivocada comercialización, creo que los Arquitectos, como los Doctores, somos una parte muy importante del proceso, por lo que tenemos la obligación de estudiar, de analizar y de aprender las reglas de éxito de los centros comerciales, para asesorar a nuestros clientes y coadyuvar, desde nuestra perspectiva y función, a la realización de inversiones eficientes y equilibradas, que den a cada "nicho" de mercado: "mucho más de lo que más necesita y mucho menos de lo que no necesita o que está dispuesto a no tener".

En resumen, creo que cuidar el sano desarrollo de todos y cada uno de nuestros centros comerciales es una responsabilidad que debe de ser compartida por todos los actores de la Industria: Desarrolladores, Inversionistas, grandes firmas "ancla", pequeñas cadenas regionales, locatarios individuales, Arquitectos y Comercializadores y que, sobre todo los nuevos Desarrolladores en el mercado, deben de asesorarse debidamente hasta aprender todos los pormenores y riesgos de esta compleja Industria, de manera que antes de que otra cosa suceda, hagamos un esfuerzo conjunto y maduro para evitar eso de que: **"Cuando veas las barbas de tu vecino cortar, pon las tuyas a remojar.."**