

Implicaciones de la Regla de Neutralidad:

APLICACIÓN A OTROS SECTORES

Centros comerciales.

Diciembre de 2015

CONTENIDOS

1. Neutralidad de red en los centros comerciales	3
Estrategias de los centros comerciales con los establecimientos.....	6
Aplicación de la Regla de Neutralidad de red en los centros comerciales.....	9
Principales resultados y conclusiones	14
2. Anexo I: Descripción del modelo de negocio de los centros comerciales..	15
3. Anexo II. Bibliografía.....	17

1. Neutralidad de red en los centros comerciales

Los centros comerciales han adquirido un enorme protagonismo en la distribución comercial a lo largo de los últimos años, su principal actividad consiste en poner en contacto a los compradores con los establecimientos comerciales a través de sus instalaciones, configurándose como un enorme proveedor de servicios de superficie para tiendas, ocio y entretenimiento e incluso venta de carburantes.

La competencia entre centros comerciales es muy intensa y ha potenciado varios tipos de estrategias de crecimiento y diferenciación para la atracción de visitantes, propiciando distintos tipos de organización y relaciones entre los agentes gestores de la superficie de centros comerciales, los establecimientos comerciales usuarios de la superficie comercial y los visitantes, que se describen a continuación:

- i. **Gestores de superficie de los centros comerciales:** Son los gestores de todas las infraestructuras que conforman el centro comercial. La base de ingresos recurrentes de los gestores del centro comercial reside en las rentas por el alquiler de los distintos espacios de los que dispone, así como en los ingresos por la cesión de espacios publicitarios a empresas.

Los factores de éxito de un centro comercial se basan en la capacidad de atraer al mayor número de visitantes, que son los que permiten inducir un mayor número de ventas para los establecimientos comerciales.

La atracción de visitantes depende de varios elementos. Entre los más importantes está su localización geográfica y entorno, la comunicación, las *facilities* (parking, calidad de acceso) y la calidad de los locales que alquila (flexibilidad, modularidad, distribución en planta, entre otros).

Su oferta y calidad depende en buena medida de la demanda potencial. Así, en función de la localización geográfica, el gestor de centros comerciales trata de adecuar la calidad de sus instalaciones al tipo de establecimientos comerciales que allí se instalarán de acuerdo con las características socio-económicas de la zona en la que está implantado: niveles de empleo, renta disponible o evolución del consumo privado de la zona.

El atractivo de un centro comercial depende en buena medida de la oferta de ocio, que puede incluir cines, zonas recreativas y establecimientos de restauración. Además pueden usar elementos singulares, tales como una pista de esquí, parques temáticos o atracciones infantiles, para lograr atraer a un mayor número



de visitantes o a un tipo particular de compradores.

En general se puede decir que la actividad del centro comercial es la de un mercado de red que aprovecha de las externalidades positivas que supone la concentración de tiendas en un mismo espacio. De esta forma, la atracción de más establecimientos y visitantes se retroalimenta mutuamente y refuerza la actividad del centro comercial y el valor del suelo del centro. En este ámbito juegan un papel crucial algunos tipos de establecimientos comerciales de marcas muy potentes, sin las cuales los centros comerciales no serán capaces de impulsar la entrada de visitantes.

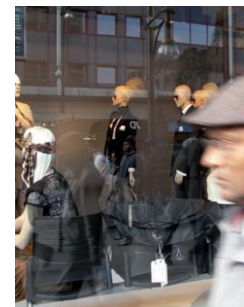
- ii. **Establecimientos comerciales:** Son los clientes de los centros comerciales y su interés por arrendar la superficie de distribución comercial depende de la capacidad de atracción de visitantes que ofrezca el centro comercial que, como se ha mencionado previamente, obedece a varios factores.

Dentro de los comercios que forman parte del mix comercial puede distinguirse varios tipos:

- 1. **Establecimientos ancla o locomotora.** Dichos establecimientos son empresas con una fuerte imagen de marca cuya implantación en el centro comercial supone un incentivo tanto para los potenciales visitantes, como para el resto de establecimientos que pueden beneficiarse del tráfico que generan. Su presencia en el centro comercial crea



externalidades positivas para el resto de establecimientos, pues induce la entrada de visitantes al centro. Se trata de marcas muy conocidas. Tienen un gran poder de negociación, pues sin ellos las externalidades positivas del centro comercial podrían desvanecerse.



- 1.1. **Establecimientos de ocio y restauración.** Pueden ser las cadenas de cines y de restauración, entre las que también figuran algunas que, por su singularidad y atractivo, se comportan como anclas para el reclamo de visitantes.

- 1.2. **Tiendas y comercios de marca.** Se trata de aquellos comercios que se encargan de comerciales productos o servicios de una determinada marca, y que por su renombre, sirven de igualmente de reclamo para aumentar el número de visitantes.

- 1.3. **Grandes supermercados:** El centro comercial alberga tiendas destinadas al uso diario de los clientes como un supermercado de gran superficie donde los visitantes puedan encontrar los productos de primera necesidad que requieren en una o dos plantas con un gran surtido, variedad y precios



muy competitivos. En ocasiones, estos grandes supermercados emplean gasolineras de bajo coste para atraer más visitantes a los centros donde se accede solamente a través de un medio de locomoción.¹

2. Resto de establecimientos comerciales y de servicios más pequeños:

Son los que aprovechan las externalidades positivas de la mayor atracción de visitantes ya que logran inducir sus ventas por la gran afluencia de público que generan los grupos anteriores y las *facilities* que provee el centro comercial. Este grupo de tiendas tiene muy poco poder de negociación y se ven obligados a aceptar las condiciones de arrendamiento e instalación más duras.



iii. **Visitantes:** Son el eje sobre el que pivota el negocio del centro comercial. El centro comercial incita a la entrada de personas “regalando” servicios, como gratuidad del aparcamiento, descuentos en restaurantes o cine, precios especiales en carburantes, etc., a individuos y familias para que visiten su centro, que transforma en mayores rendimientos por el arrendamiento del suelo comercial a los establecimientos en los que realizarán sus compras.’



Del esquema de participantes se deduce que cuantos más visitantes estén dispuestos a acceder al centro comercial mayor será el atractivo para las distintas empresas de alquilar espacio en un centro comercial. Simultáneamente, cuánto más atractiva sea la oferta comercial y de ocio del centro comercial mayor será la afluencia de visitantes. De esta forma, las estrategias implementadas deben ir dirigidas tanto a los visitantes como a las empresas que alquilan el espacio comercial. Los términos del contrato de arrendamiento influyen en el atractivo del centro comercial para atraer a los clientes potenciales. Así, los contratos que vinculan parte de su remuneración a la evolución de las ventas de los establecimientos resultan muy atractivos para los establecimientos en la medida en que convierten un coste tradicionalmente fijo en variable, al menos parcialmente.

Por tanto, la gestión de un centro comercial guarda similitudes con un mercado de doble cara en que el éxito de la misma radica en maximizar el número de agentes económicos dispuestos a utilizarlo, de forma que la presencia de todos retroalimenta las ventajas y beneficios del centro comercial.

¹ El sector de los supermercados y los efectos de la neutralidad de red sobre el mismo fueron analizado con anterioridad. <http://www.solchagarecio.es/es/publicaciones/estudio-neutralidad-telefonica/250-abril-sector-de-supermercados>

Figura 1: Relaciones entre los agentes presentes en un centro comercial



Estrategias de los centros comerciales con los establecimientos

En general el contrato de arrendamiento se pacta libremente. Normalmente, la renta pactada se configura en 4 partes:

1. **Renta Mínima Garantizada:** es aquella cantidad fija que, inexcusablemente, debe pagar el comerciante al finalizar el mes. Normalmente está sujeta a una actualización anual calculada en base al índice de Precios al Consumo (IPC) El pago de la Renta Mínima se produce por meses anticipados.
2. **Renta Variable:** se determina como un porcentaje, negociado por arrendador y arrendatario. En el caso de que el resultado de la aplicación del porcentaje sobre las ventas realizadas en el local, excluido IVA, supere la Renta Mínima, el comerciante se obliga a abonar la diferencia entre una y otra. Normalmente, los porcentajes que se aplican sobre las ventas realizadas oscilan entre el 1,5% y el 12%, dependiendo de la superficie y de la actividad comercial de que se trate.
3. **Gastos comunes:** Son los gastos relativos a los elementos comunes y a todos aquellos otros gastos que no son considerados como propios de cada local. Se abonan de manera anticipada, de acuerdo con un presupuesto de gastos del centro comercial. Comprenden los gastos de iluminación, climatización y acondicionamiento, limpieza interior y exterior, mantenimiento de las zonas comunes; las remuneraciones y cargas sociales correspondientes al personal del centro comercial; las primas de los seguros o el impuesto sobre la propiedad de los Bienes Inmuebles (IBI) entre otros

4. **Gastos de marketing y publicidad**, aunque también son considerados como un gasto común, tienen un tratamiento distinto dada su variabilidad en el tiempo, puesto que son susceptibles de aumentar o disminuir en función de las necesidades promocionales que tenga el centro comercial según la época o la afluencia de visitantes.

El porcentaje que representa sobre la cifra de ventas del local comercial la suma de los cuatro conceptos descritos, se denomina tasa de esfuerzo y debe mantenerse siempre en unos valores que dependen de la superficie del local, la actividad desarrollada y el espacio publicitario reservado al local en los letreros publicitarios dentro del centro comercial y sus alrededores. La tasa de esfuerzo se encuentra habitualmente entre el 15% y el 20%.

Las estrategias comerciales pivotan no solo en torno a las condiciones económicas. De hecho son más importantes las diferencias sobre el resto de condiciones contenidas en el contrato de arrendamiento entre tipos de establecimientos. En efecto, existe una discriminación positiva hacia los establecimientos “ancla” y establecimientos de ocio que disfrutan de varias condiciones y cláusulas ventajosas. Por el contrario, los locales pequeños y medianos tienen menor capacidad de negociación y se ven obligados a aceptar las condiciones estándar.

La diferenciación en las condiciones de los contratos de arrendamiento más habituales es:

- i. **Espacios privilegiados:** A las tiendas ancla se les garantiza una localización más ventajosa que asegura un paso de visitantes superior: los pasillos principales o plazas son los emplazamientos con mayor afluencia de personas, pasillos alrededores al principal o secundarios se reservan al resto de comercios.
- ii. **Facilidad para el abastecimiento de la tienda:** Las tiendas ancla sobre todo aquellas que tienen un mayor rotación de productos se reservan un mejor acceso al muelle de carga y descarga, pasillo de entrega de mercancías, etc.
- iii. **Rebajas sobre los gastos comunes:** Normalmente, para disminuir el efecto disuasorio que los gastos comunes podrían ejercer sobre las locomotoras del centro comercial, se les suelen aplicar descuentos. Por ejemplo, a las locomotoras se les ofrece un coeficiente de ponderación de la superficie del 0,8. Por el contrario, los locales de pequeño y medio tamaño suelen tener un coeficiente de ponderación de 1,0.
- iv. **Limitaciones sobre la actividad comercial que se desarrolla:** En el contrato de arrendamiento con el centro comercial siempre se incluye una cláusula legal para que las grandes superficies y locomotoras de los centros comerciales, no se vean limitadas en la venta de productos, pudiendo además exigir éstas algunas limitaciones, especialmente cuando son copropietarias, para el resto de los comerciantes del centro comercial (como por ejemplo para los hipermercados en el caso de actividades alimentarias). Estas limitaciones suelen referirse a la instalación de negocios que supongan una competencia a sus productos, permitiendo solo aquellas actividades que complementa su negocio, por ejemplo,

- bancos, tiendas de animales, agencias de viajes, cafeterías, etc.
- v. **Limitación sobre las zonas comunes:** Los centros comerciales están diseñados para que los clientes transiten por unos determinados pasillos más que por otros. Un cambio en los pasillos, por la celebración de una actividad esporádica, puede afectar al movimiento de visitantes y reducir el tráfico de clientes por un determinado pasillo. En los contratos de arrendamiento de los establecimientos “ancla” éstos pueden limitar la acción del centro comercial sobre las zonas comunes que supongan un cambio en las circulaciones dentro del “Mall”.
 - vi. **Porcentaje sobre la renta variable:** A menudo se les ofrece un porcentaje de renta variable muy inferior a los establecimientos ancla que a los de pequeño y mediano tamaño, pues sus ventas son mucho más elevadas.
 - vii. **Gastos de marketing.** En bastantes casos, aquellas marcas que realizan publicidad de manera particular e independiente, como son por ejemplo los cines, las grandes tiendas de hogar o las cadenas de hipermercados y/o grandes almacenes, suelen tener un tratamiento diferenciado en cuanto al pago de los gastos del centro de marketing y publicidad.
 - viii. **Diferenciación en función de los m² ocupados:** el gestor de centro comercial establece una renta por metro cuadrado inferior cuanto mayor sea el número de metros cuadrados que alquile el comercio. No obstante, es necesario apuntar que este tipo de discriminación depende del grado de modularidad del centro comercial, esto es, lo flexible que es el espacio para ajustarse a la superficie que requiere la tienda. Si el centro puede ampliar o reducir los espacios en función de la demanda hará ofertas más similares entre tiendas grandes o pequeñas y a la inversa. En todo caso, las tiendas pequeñas suelen tener una renta por m² superior a la de las tiendas más grandes.
 - ix. **Descuentos para actividades lúdicas y de recreo o restauración más singulares.** El gestor de un centro comercial intenta incrementar el atractivo de su centro ofreciendo un amplio abanico de actividades de ocio y entretenimiento que complemente la experiencia del visitante más allá de la compra. El objetivo es que un visitante repita con la mayor frecuencia posible sus compras en un centro comercial, y un aspecto importante para conseguir esto es convertirlo, no solo en un centro de compras, sino también de ocio, donde se pueda permanecer el mayor tiempo posible. Por ello, el gestor puede ofrecer una renta especial a aquellos establecimientos relacionados con el ocio y la restauración más atractivos.
 - x. **Diferenciación de precio en función del tipo de actividad económica que realiza el establecimiento.** El centro comercial puede distinguir precios según el tipo de actividad económica que realiza la tienda, por ejemplo, distingue entre ocio, servicios, o tipo de producto a la venta, etc.
 - xi. **Complementariedad / Grado de variedad de los establecimientos.** Gran parte del potencial de un centro comercial reside en la variedad de establecimientos de los que dispone y que permiten a un visitante realizar varios recados o compras en un único espacio. Un gestor intenta que su centro comercial ofrezca la mayor diversidad de productos y servicios para que un consumidor no tenga que

trasladarse a otro lugar para adquirir un determinado bien o servicio. Para conseguir esto, se pueden realizar descuentos especiales a aquellos establecimientos que complementen y enriquezcan la oferta de productos que ofrece el centro comercial.

- xii. **Diferenciación por propiedad.** Algunos centros comerciales son además los gestores del establecimiento “ancla”, por ejemplo los hipermercados. El hipermercado no aplica las mismas condiciones a su propia superficie que al resto de establecimientos que se instalan a su alrededor atraídos por las ventas inducidas por el centro. Además el hipermercado discriminará a aquéllos establecimientos que pudieran hacerle la competencia y solo dejará instalarse a aquellos que complementen su oferta, tales como servicios personales, financieros, lavandería, en los que el hipermercado no tiene interés. Esta suele ser la estrategia de hipermercados como Carrefour o Alcampo,
- xiii. **Grado de ocupación:** Si el centro comercial no alcanzara un grado de ocupación suficiente y no tiene demanda de espacio suficiente puede rebajar los precios de la superficie en un intento de alcanzar una masa crítica de establecimientos que evite la fuga de visitantes. En ese caso, los establecimientos podrían incluso llegar a usar el espacio con pérdidas para el centro comercial
- xiv. **Descuentos para los espacios con menos afluencia:** Las localizaciones alejadas de entradas peatonales (salvo ciertas actividades), fondos de saco, dobles pasillos, y, en general, zonas frías en las que no va a existir demasiada frecuentación interior son las peores zonas y tienen una renta por m2 menor.

Aplicación de la Regla de Neutralidad de red en los centros comerciales

La imposición de criterios de neutralidad en el negocio de centros comerciales supondría una limitación de la capacidad del gestor del centro comercial para establecer la política de arrendamientos y sus condiciones que maximiza el nivel de ocupación y diversidad de los establecimientos que se instalan en sus locales. En nuestra definición de regla sobre neutralidad mencionábamos que *“cuando se aplica la norma sobre neutralidad, todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual en términos de precios, preferencias, calidad, cantidad o prioridad”*. Esta política limitaría la capacidad de diferenciación de los centros comerciales y eliminaría muchas de las estrategias dirigidas a atraer visitantes a los centros comerciales a través de la oferta de establecimientos ancla o locomotora.

Teniendo en cuenta que toda la política de los centros comerciales se dirige a satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores y proveer de muchos servicios gratuitos, como parking, ludoteca para niños o zonas de descanso entre otros, a familias e individuos solo a cambio de visitar sus espacios, **la regla de neutralidad sería especialmente perjudicial para el consumidor, pues se empobrecería la oferta de ocio, entretenimiento, compras, servicios y facilidades que hoy en día disfrutan los consumidores.**

Los establecimientos comerciales con mayor atractivo, que se enmarcarían dentro de los comercios ancla, se verían muy perjudicados por la ausencia de estrategias de diferenciación mediante una oferta de precios y servicios más beneficiosa por parte de los gestores del centro comercial. Además, los gestores del centro comercial estarían imposibilitados para mejorar el atractivo de su centro captando comercios ancla mediante la imposición de condiciones de arrendamiento más favorables por contrato.

La desaparición de aquellas cláusulas ventajosas que garantizan un entorno favorable y un tráfico de visitantes para los establecimientos ancla podrían disuadir a algunos de ellos a la hora de instalarse en algunos centros. No hay que olvidar que, además de la renta, las inversiones para adecuar la imagen y las instalaciones de los establecimientos de marca son importantes. Sin las debidas garantías sobre el tráfico de visitantes o la calidad de los locales adyacentes, es probable que algunos establecimientos decidieran no invertir en el centro comercial. Ante la imposibilidad de colocar a todos los locales en espacios igual de atractivos, una posible regla de neutralidad sería situarlos por orden de llegada al centro comercial, lo cual desincentivaría la entrada de establecimientos que por su orden de llegada fuesen relegados a espacios menos concurridos.

En el mismo sentido, la supresión de fórmulas para dar ventajas a los establecimientos integrados verticalmente con el centro comercial, tales como los hipermercados, disuadiría formas de organización que han fomentado la diversidad de servicios en un único espacio, con la proliferación de establecimientos de servicios diversos anexos a la gran superficie que han demostrado ser muy ventajosos y convenientes para los consumidores. Asimismo, desaparecería los centros comerciales impulsados por hipermercados, reduciendo la diversidad de establecimientos disponible para los consumidores.

Otra grave consecuencia de la regla de neutralidad serían los efectos sobre la oferta de ocio. Los negocios ligados al entretenimiento pagan menos por el gasto de marketing y publicidad ofrecido por el centro comercial, dado que de forma autónoma ellos ya realizan un gran esfuerzo en marketing y publicidad para dar a conocer sus productos. Por ejemplo, un cadena de cines mantiene un elevado gasto en publicidad para promocionar sus películas, por lo que de forma indirecta el centro comercial que alberga ese cine se ve beneficiado por esa publicidad que permite atraer a más espectadores, y por consiguiente, más visitantes al centro comercial. Sabedores de este hecho, los gestores de los centros comerciales ofrecen reducciones en el gasto de marketing y publicidad correspondiente. Por lo tanto, si el centro no puede aplicar una diferenciación sobre los gastos de marketing a los negocios ligados al entretenimiento - cines, restaurantes, etc.- que ya soportan un elevado gasto por este aspecto, se perdería uno de los ejes sobre los que pivotan las campañas de atracción de visitantes de los centros comerciales y el interés de este tipo de negocios a la hora de instalarse en dichos espacios.

La neutralidad de red dificultaría enormemente la gestión de los espacios, pues el centro no podría determinar libremente a través de descuentos o ventajas de

arrendamiento la situación de las tiendas de acuerdo con su demanda potencial. Todas deberían tener las mismas opciones de situarse en pasillos públicos, plazas, zonas frías o calientes. Las tiendas locomotoras podrían no estar interesadas en instalarse en algunos espacios y preferirían abandonar el centro, perjudicando a los locales restantes (a los que parecía que la regla de neutralidad beneficiaba, ya que en un principio les permitía igualdad de condiciones a la hora de optar por un determinado espacio en el centro comercial).

Los centros comerciales también perderían instrumentos para resolver situaciones de baja ocupación en momentos de crisis, ya que se vería obligado a ofrecer las mismas condiciones a todas las tiendas allí instaladas, lo cual en algunas ocasiones podría incluso precipitar el cierre de algunos centros comerciales por no disponer de la ocupación suficiente que le permita cubrir los costes operativos.

En el mismo sentido, no sería posible para el centro diferenciar a las tiendas según la actividad económica que desarrollan. Ello impediría estrategias dirigidas a aumentar la diversificación de servicios y productos que puedan complementar la oferta que ya existen en el centro y que les permitiría una mayor satisfacción de los visitantes.

El centro comercial, al verse obligado a dar las mismas condiciones de rentas a todos los establecimientos, no lograría rellenar aquellos espacios menos atractivos como son los pasillo sin salida o los secundarios, o zonas con más afluencia, pero no muy interesantes como las zonas próximas a los cajeros de los hipermercados o los aseos, lo que conllevaría el encarecimiento de la parte de gastos comunes de los locales ya instalados, provocando la inviabilidad de aquellos comercios con menor volumen de negocio.

El establecimiento de barrios alejados de los centros urbanos es más común día a día, por lo que la construcción de un centro comercial en estas zonas de la periferia permite un mejor abastecimiento. El estar alejado de los centros urbanos significa a su vez estar alejado de la mayoría de locales comerciales, que por motivos de economías de aglomeración, deciden establecerse allí. Los centros comerciales permiten establecer un punto de reunión de locales comerciales fuera de los núcleos urbanos, generando economías de aglomeración. La interferencia de la regla de neutralidad podría perjudicar la instalación óptima de este tipo de infraestructuras que dan servicio a muchas zonas urbanas, pudiendo en el extremo dejar áreas desatendidas.

En general, la regla de la neutralidad interferiría enormemente en el modelo de negocio de los centros comerciales y el consumidor se vería perjudicado en términos de un empeoramiento de la calidad en la distribución, la oferta de ocio y de servicios puestos a disposición de individuos y familias.

a) Impacto de la neutralidad en los establecimientos centros comerciales:

- Imposibilidad de aplicar una política de arrendamientos óptima mediante la imposición de distintas rentas por m².
- Imposibilidad de gestionar los espacios de acuerdo con el grado de ocupación, diversidad y demanda potencial

- Menos instrumentos para diferenciarse de otros centros, con mayor número o diferentes tipos de establecimientos ancla, ocio o restauración.
 - Deterioro de la rentabilidad del centro comercial debido a la existencia de tasas de disponibilidad más altas.
 - Aumento de los riesgos operacionales derivados de la desocupación de establecimientos.
 - Menor competencia, competitividad y eficiencia de los centros comerciales.
 - Reducción en el número y la promoción de nuevos centros comerciales,
 - Caída de la inversión total en infraestructuras y perjuicio para la actividad económica que se genera en torno a los centros comerciales.
 - Menor generación de empleo tanto en el mantenimiento del centro comercial como en los establecimientos instalados en sus dependencias.
- b) Impacto para los establecimientos comerciales**
- Menos oferta de espacio para situar las tiendas.
 - Menos adaptabilidad a los formatos comerciales de los espacios destinados a la distribución comercial.
 - Incremento de la renta de arrendamiento de la superficie.
 - Menor capacidad de adaptación a la demanda potencial de la marca.
 - Empeoramiento de las sinergias comerciales.
- c) Impacto de la neutralidad en los consumidores:**
- Reducción de la oferta de ocio y comercial del centro comercial.
 - Empeoramiento del mix comercial.
 - Aumento de los costes de transacción.
 - Empobrecimiento de las *facilities* de los centros comerciales
 - Incremento en los precios de la distribución comercial
 - Deficiencias en los resultados esperados de la planificación y organización urbana

Resumen de estrategias comerciales que se verían afectadas si se aplicase la neutralidad de red, así como su impacto en los consumidores y establecimiento comerciales.

Estrategia comercial	Restricciones por la neutralidad de red	Impacto en consumidores y establecimientos comerciales
<p>Condiciones diferenciadas de los espacios:</p> <p><i>Reserva de espacios privilegiados con más afluencia</i></p> <p><i>Facilidad para el abastecimiento de la tienda:</i></p> <p><i>Subordina el uso de los espacios comunes a las necesidades de las tiendas ancla</i></p> <p><i>Límites sobre los locales adyacentes</i></p>	<p>Todos los establecimientos comerciales deben tener condiciones de arrendamientos idénticas el mismo alquiler:</p> <p><i>Las prácticas discriminatorias basadas en la capacidad de atracción de los establecimientos ancla estarían prohibidas.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Dificulta la capacidad de atracción de las tiendas ancla, y en consecuencia · Reducción de la oferta comercial y de ocio de centro · Entorpece la gestión de almacén de las tiendas más atractivas · Reducción del número de visitantes al centro comercial.
<p>Condiciones económicas diferenciadas</p> <p><i>% Renta Variable diferentes</i></p> <p><i>Descuentos sobre gastos comunes</i></p> <p><i>Trato diferenciado sobre gastos de marketing del entretenimiento</i></p>	<p>Todos los establecimientos comerciales pagan el mismo alquiler:</p> <p><i>Con independencia del nivel de rotación las empresas pagan bajo el mismo esquema retributivo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Encarecimiento de las tiendas ancla y sus productos · Reduce de la oferta comercial y de ocio · Encarece los productos más atractivos.
<p>Condiciones sobre los contratos de arrendamiento para los que participan en la propiedad del centro</p> <p><i>Los dueños no tienen límites sobre el tipo de actividad económica que realizan</i></p> <p><i>Tienen condiciones económicas más favorables</i></p>	<p>Todos los establecimientos comerciales deben ser tratados igual en los contratos de arrendamiento:</p> <p><i>Las prácticas discriminatorias para completar la oferta de servicios de los hiper estarían prohibidas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · Desincentiva la implantación de centros comerciales por parte de potenciales entrantes claros · No permite optimizar el uso de los espacios en hipermercados · Reduce la oferta de servicios y productos de conveniencia en un solo espacio. · Aumenta los costes de transacción de los consumidores
<p>Condiciones de acuerdo con los objetivos del centro comercial</p> <p><i>Grado de ocupación</i></p> <p><i>Diferenciación en función de la variedad de servicios que aportar al centro</i></p>	<p>Todos los establecimientos comerciales deben tener condiciones de arrendamientos idénticas el mismo alquiler:</p> <p><i>Las prácticas discriminatorias dirigidas a la diversificación de actividades y ocupación de tiendas estarían prohibidas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> · No es posible ajustarse a los cambios de la demanda potencial · Cae la diversificación de productos y servicios del centro · Puede imponer el cierre de algunos centros comerciales · Menos puntos de venta para los consumidores · Menos acceso a la distribución comercial para los consumidores

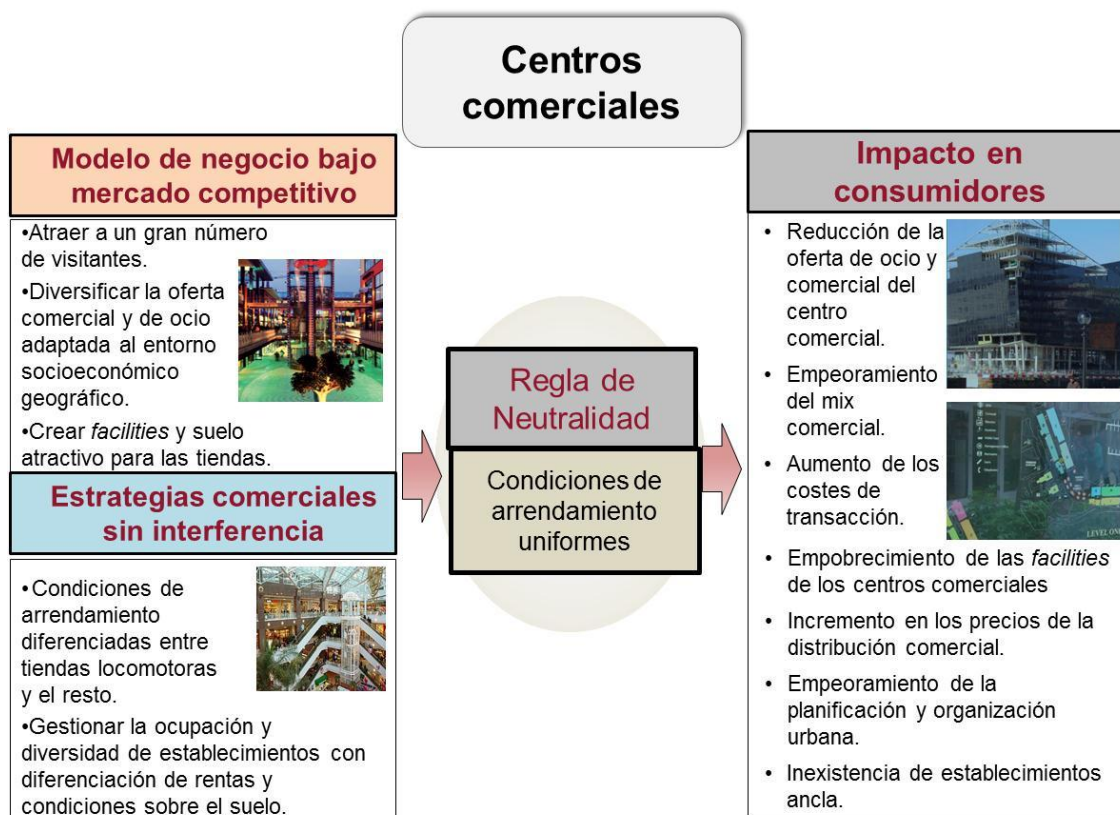
Principales resultados y conclusiones

La regla de neutralidad interferiría dramáticamente en el modelo de negocio de los centros comerciales. Como resultado la distribución comercial, la oferta de ocio y entretenimiento y el acceso de los consumidores a muchos servicios se vería gravemente perjudicada.

Los centros comerciales perderían la capacidad de introducir diferenciación en los contratos de arrendamiento y sobre los que pivotan todos los instrumentos para atraer nuevas tiendas, diversificar la oferta comercial, gestionar y optimizar el uso de espacios, rentabilizar sus instalaciones y desarrollar las campañas de marketing. Todo ello limitaría su capacidad de dinamizar el centro y atraer los visitantes que necesitan los establecimientos para incrementar y potenciar sus ventas. La presencia de comercios ancla es una discriminación positiva que permite que el resto de comercios, con menor volumen de negocio, prosperen gracias a la actividad económica y volumen de visitas que generan los establecimientos con mayor reclamo.

Con toda probabilidad, se reduciría el número de centros comerciales y se incrementarían los costes de transacción para los consumidores. Subirían costes de la distribución comercial que a su vez presionaría los precios de los bienes y servicios al alza.

Gráfico 2: Resumen de la neutralidad de red en el negocio centros comerciales.

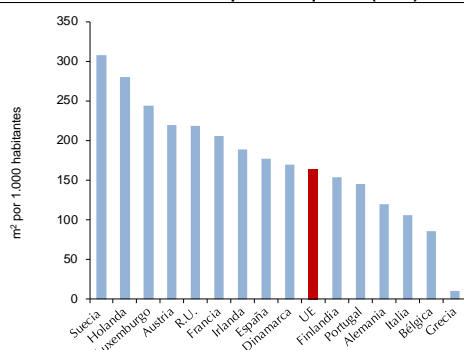


2. Anexo I: Descripción del modelo de negocio de los centros comerciales

El segmento de los centros comerciales se ha venido desarrollando de forma notable durante los últimos años, suponiendo una fuerte competencia para el comercio tradicional, especialmente en los nuevos desarrollos urbanos en los que las infraestructuras comerciales se han desarrollado a partir de hipermercados.

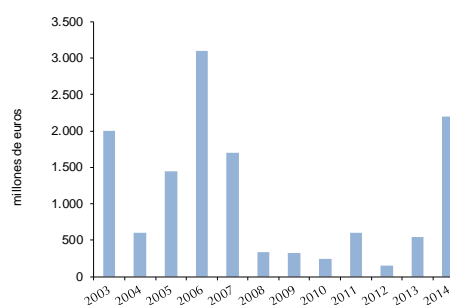
Si bien durante los años de la crisis económica se ha observado una reducción significativa del nivel de inversión en el segmento y de apertura de centros comerciales, durante el año 2014 se ha producido un resurgir tanto de la inversión como de la apertura de nuevos centros comerciales. Así, en el año 2014 la inversión se situó en torno a los 2.200 millones de euros, al tiempo que se inauguraron 24 centros comerciales

Centros comerciales. Índice de superficie alquilable (2012)



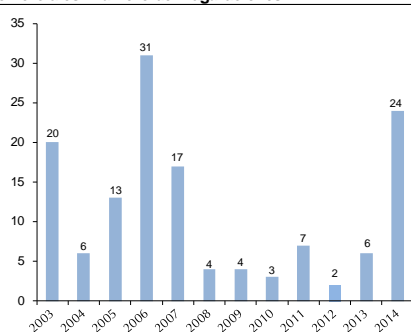
Fuente: Asociación española de centros comerciales.

Centros comerciales. Evolución inversión



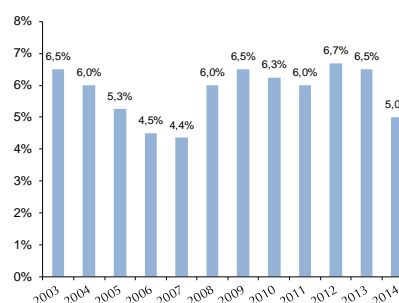
Fuente: Asociación española de centros comerciales.

Centros comerciales. Número de inauguraciones



Fuente: Asociación española de centros comerciales.

Centros comerciales. Rentabilidad



Fuente: Asociación española de centros comerciales.

i) Descripción del modelo de negocio, delimitación del mercado

En el segmento de los centros comerciales la variable crítica para obtener una rentabilidad adecuada es la tasa de disponibilidad. La maximización de ingresos se

produce cuanto menor es dicha variable, y mayor por tanto la ocupación. El éxito de la gestión de un centro comercial pasa por adecuar el mix comercial y de ocio a la demanda potencial de la zona geográfica.

Dentro de los centros comerciales pueden distinguirse los centros comerciales urbanos y los periféricos, pudiéndose ser estos a su vez centros comerciales abiertos o cerrados. Si bien los distintos tipos de centros comerciales tradicionalmente no entraban en competencia debido a su distinta localización geográfica en la actualidad puede afirmarse que la competencia se ha intensificado debido a los cambios de comportamiento de los consumidores que están dispuestos a recorrer distancias significativas en busca de una oferta comercial y de ocio determinada.

Otro aspecto que afecta al modelo de negocio es la organización interna del centro comercial. Aquellos locales alejados de las entradas peatonales, fondos de saco, dobles pasillos, y, en general, zonas frías en las que no va a existir demasiada frecuentación interior son las zonas menos atractivas para los comercios y tienen una renta por m² menor, sin embargo, aquellas zonas más concurridas y situadas en los pasillos principales del establecimiento son más demandadas y por tanto, su renta por m² es mayor.

Por lo que respecta a los centros comerciales abiertos, se configuran como la respuesta del comercio tradicional a la proliferación de centros comerciales, especialmente en el ámbito urbano. Con un fuerte impulso desde las administraciones públicas, los centros comerciales abiertos se configuran como agrupaciones de comercios tradicionales en un único espacio físico para obtener economías de escala que les permitan competir en un entorno cada vez competitivo.

ii) Descripción de la función de ingresos y costes, y de la maximización de ingresos

El principal componente de la cifra de negocios de los centros comerciales lo forman las rentas por alquiler seguido por los ingresos derivados del alquiler de los espacios publicitarios existentes en los centros comerciales, aunque de carácter marginal en comparación a los primeros. La variable crítica que debe ser gestionada para una optimización de la cifra de negocio es la tasa de disponibilidad, de forma que en la gestión de los centros comerciales prima la rotación frente al margen.

iii) Descripción de los mecanismos de discriminación y efectos sobre la demanda, la oferta, la eficiencia y la equidad del sector.

La discriminación de precios tiene por finalidad optimizar el mix comercial de forma que la afluencia de público sea máxima y que, por tanto, la tasa de disponibilidad sea mínima. Para tal fin, es crítica la posibilidad de ofertar precios diferentes en función de la capacidad de atracción de cada centro comercial. Así, los establecimientos ancla suelen disfrutar de condiciones de arrendamiento más ventajosas.

3. Anexo II. Bibliografía

- AECC. (Asociación Española de Parques y Centros Comerciales) (2003). El consumidor español y los centros comerciales.
- Aquirre Newman (2012) Estudio de mercado de centros comerciales.
- BNP Paribas (2014).Centros comerciales en España 2014.
- Cerdá, L.M. (2002). “Tipología y evolución de los centros comerciales”, Distribución y consumo nº 66.
- Cushman & Wakefield (2012): Dossier Centros Comerciales Europa.
- De Juan, M.D., (2004). “Why do people choose the Shopping Malls? The Attraction Theory Revisited: A Spanish Case”. Journal of International Consumer Marketing”. Vol. 17.
- Knight Frank (2014). *Spain. Commercial property market report.*
- JLL (2015) Retail. Informe de Mercado.
- Fernández F., Rebollo, A., y Rozano, M. (2007). “Los factores de competitividad de los centros comerciales”, distribución y Consumo, nº 95
- Fundación La Caixa (varios años). Anuario económico de España
- García Gallego J.M., Chamorro Mera, A., palacios González M. (2010). *El atractivo de un centro comercial abierto según la opinión de los consumidores y los empresarios. Revista distribución y Consumo, septiembre- octubre.*
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2010) Guía para comerciantes. Cómo abrir un local en un centro comercial.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008). *Guía práctica para el desarrollo de centros comerciales abiertos.*
- Olabarrieta Arnaiz, X. (2010). *Estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales de Vizcaya: la visión de los profesionales. Revista de distribución y consumo. Mayo- Junio 2010.*

Contact

Miguel Solchaga

Consejero delegado. Recio & asociados
msolchaga@solchagarecio.es
Telf.: +(34) 91 781 06 51
C/Serrano, 1, 1º derecha
28001, Madrid

Milagros Avedillo

Directora de Consultoría económica
mavedillo@solchagarecio.es
Telf.: +(34) 91 781 06 51
C/Serrano, 1, 1º derecha
28001, Madrid