



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **RETAIL 4.0: LA NUEVA ERA DE LOS CENTROS COMERCIALES**

Autora: Carmen Ruiz-Jarabo Masaveu  
Director: Raúl González Fabre

## **RESUMEN**

En un mundo cambiante donde las tendencias macroeconómicas están alterando la realidad del momento, se pretende estudiar la dirección que está tomando la nueva era de los centros comerciales con el objetivo de adelantar las claves de éxito para la sobrevivencia en el sector. Tras llevar a cabo el trabajo de investigación, se puede concluir que, frente a las demandas cambiantes por parte del consumidor, es necesario mostrar una flexibilidad en la adopción de las nuevas tendencias por parte de los centros comerciales para poder ofrecer una experiencia satisfactoria al consumidor. El sector se mueve hacia un marco más experiencial, donde el trato al cliente y las sensaciones que vivan dentro del centro comercial serán los principales factores de creación de valor diferencial.

## **PALABRAS CLAVE**

*Retail*, Centros comerciales, Ocio, Experiencia de compra, *E-commerce*, Consumidor, Digitalización

## **ABSTRACT**

In a changing world where macroeconomic trends are altering the reality of the moment, the aim is to study the direction that the new era of shopping centres is taking in order to advance the keys to success for the survival of the sector. After carrying out the research work, it can be concluded that, in the face of changing consumer demands, it is necessary to show flexibility in the adoption of new trends by shopping centres in order to offer a satisfactory consumer experience. The sector is moving towards a more experiential framework, where the treatment of the customer and the sensations they experience inside the shopping centre will be the main factors in creating differential value.

## **KEY WORDS**

Retail, Shopping centres, Leisure, Shopping experience, E-commerce, Consumer, Digitalisation

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.3 METODOLOGÍA.....	8
1.4 ESTRUCTURA .....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO: LOS CENTROS COMERCIALES.....</b>	<b>11</b>
2.1 ¿QUÉ SON LOS CENTROS COMERCIALES?.....	11
2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS .....	12
2.3 TIPOS DE CENTROS COMERCIALES .....	14
<b>3. EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES DESDE SUS INICIOS HASTA LA ACTUALIDAD.....</b>	<b>16</b>
<b>4. PRINCIPALES DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS CENTROS COMERCIALES.....</b>	<b>18</b>
4.1 REVOLUCIÓN DIGITAL O NUEVA ERA TECNOLÓGICA .....	19
4.1.1 <i>Los Grandes Modificadores del Retail</i> .....	20
4.1.1.1 Inteligencia Artificial .....	20
4.1.1.2 Big Data .....	21
4.1.2 <i>El Comercio Electrónico o E-Commerce</i> .....	22
4.2 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES HÁBITOS Y TENDENCIAS DE CONSUMO.....	25
4.2.1 <i>Cambio del Consumidor</i> .....	25
4.2.2 <i>Cambio de Motivaciones de Búsqueda de Información</i> .....	27
4.2.3 <i>Las Nuevas Tendencias de Consumo</i> .....	28
4.2.3.1 Nuevas Anclas: Entretenimiento y Gastronomía.....	28
4.2.3.2 Híper-Personalización de Compra.....	29
4.2.3.3 Localismo, Entorno y Medioambiente .....	30
<b>5. LÍNEAS DE RESPUESTA DE LOS CENTROS COMERCIALES FRENTE A LOS DESAFÍOS.....</b>	<b>32</b>
5.1 CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LOS CENTROS COMERCIALES A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN .....	32
5.1.1 <i>Omnicanalidad: una Experiencia Híbrida</i> .....	33
5.1.2 <i>Modelo de Tiendas Físicas dentro del Centro Comercial</i> .....	34

5.1.3	<i>Espacios Comunes</i> .....	36
5.1.4	<i>Segmentación y Customer Journey: Customer Centric</i> .....	37
5.2	<b>INTEGRACIÓN DEL <i>CUSTOMER EXPERIENCE</i> A LOS CENTROS COMERCIALES ...</b>	<b>38</b>
5.2.1	<i>Shopperentertainment o Retail-tainment</i> .....	38
5.2.2	<i>Regeneración Urbana y Usos y Experiencias Mixtas</i> .....	39
5.2.2.1	Diseño Arquitectónico y Conceptual de los Espacios .....	40
5.2.2.2	Sostenibilidad .....	41
<b>6.</b>	<b>EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES .....</b>	<b>43</b>
6.1	PROTAGONISMO DE LA GESTIÓN.....	43
6.2	MAXIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL MEDIANTE ANÁLISIS AVANZADOS .....	44
6.3	OFERTA COMERCIAL RENOVADA .....	45
	.....	47
6.4	INTEGRACIÓN DE NUEVAS FUENTES DE INGRESOS.....	47
<b>7.</b>	<b>ENFOQUE DE REFUERZO: PRINCIPALES <i>INSIGHTS</i> DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES EN EL SECTOR.....</b>	<b>49</b>
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS: ESTUDIO DEL CENTRO COMERCIAL X-MADRID.....</b>	<b>52</b>
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
11.1	ANEXO 1- ENTREVISTA A DIMAS GIMENO .....	70
11.2	ANEXO 2- ENTREVISTA A JORGE DE MARICHALAR.....	73
11.3	ANEXO 3 - ENTREVISTA A LUIS LÁZARO .....	77

## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

<b>FIGURA 1: PRINCIPALES ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE UN CENTRO COMERCIAL .....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE BRUTA ALQUILABLE INAUGURADA Y DE LAS APERTURAS EN ESPAÑA.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA 3: PRINCIPALES INDICADORES DE COYUNTURA ACTUALIZADOS A 17 DE ENERO DE 2020 .....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 4: EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y VARIACIÓN INTERANUAL (MILLONES DE EUROS Y PORCENTAJE).....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 5: SHOWROOMING &amp; WEBROOMING .....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 6: EJEMPLO DEL USO DE LA ANALÍTICA AVANZADA PARA MEJORAR LA OFERTA COMERCIAL .....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 7: EJE CRONOLÓGICO DE X-MADRID .....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 8: MIX COMERCIAL DE X-MADRID VS. MIX COMERCIAL TRADICIONAL .....</b>	<b>55</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Los centros comerciales han sido motores de desarrollo y regeneración urbana desde sus inicios, causando un impacto positivo en las localidades donde se ubican y mejorando el bienestar y la satisfacción de la comunidad a la que sirven. Su modelo de negocio ha sido diseñado con el fin de satisfacer las actividades que realiza un ciudadano en su día a día y proporcionarle valor a través de su experiencia de compra. El centro comercial cimienta la base de una actividad económica organizada alrededor de las relaciones personales donde proporciona un punto de encuentro a las personas y un lugar donde poder socializar que resulta en la creación de comunidades a su alrededor (Barajas Maldonado, 2012).

A la hora de elegir la localización idónea de un nuevo centro comercial, se busca crear valor en una determinada zona geográfica cubriendo una necesidad existente y maximizando los beneficios para la sociedad y la economía. Un centro comercial debe adoptar las tradiciones y los hábitos de consumo de la región en la que se ubica y lograr ser un incentivo cultural y una fuente de satisfacción para sus visitantes. El activo comercial debe hacer uso de todos sus recursos para poder enriquecer a su comunidad, a través de los diversos eventos sociales, históricos o artísticos, y de las actividades de turismo, gastronomía, medio ambiente, moda y ocio desarrolladas en los establecimientos.

En España, los centros comerciales toman una gran importancia y tienen como objetivo principal contribuir a una mejora del país, generando valor y proporcionando una mejor calidad a los ciudadanos. No obstante, el sector del *retail* y en concreto, el de los centros comerciales, está sujeto a cambios económicos, de costumbres y de hábitos de consumo que están impulsando una transformación en el sector.

La experiencia que he vivido durante siete meses en el departamento de gestión de centros comerciales de la compañía inmobiliaria líder en el sector de activos terciarios en la península ibérica, Merlin Properties, me ha permitido identificar una oportunidad en la

exploración del campo de estudio de los centros comerciales a futuro. A lo largo de mi estancia en la empresa, tuve la oportunidad de conocer a personas influyentes en el sector y de asistir a diversas charlas y eventos corporativos plenamente enriquecedores. Una cuestión recurrente en las charlas a las que asistí fue la transformación que está sufriendo el sector de los centros comerciales debido a un cambio de tendencias. Conjuntamente, tuve la oportunidad de presenciar parte del proyecto de desarrollo y apertura del centro comercial X-Madrid, inaugurado en noviembre de 2019, que destaca por su carácter revolucionario. La parte analítica de mi trabajo se basará en estudiar el centro comercial X-Madrid, pionera de la nueva era de los centros comerciales, toda la información recaudada para su estudio ha sido proporcionada por Merlin Properties, propietario único del activo.

## 1.2 OBJETIVOS

A lo largo del trabajo de investigación se va a tratar de estudiar qué factores están marcando la transformación del *retail* y cómo los centros comerciales se enfrentan al cambio en el sector. El objetivo es exponer las respuestas con las que los centros comerciales hacen frente a los desafíos presentes en el *retail* 4.0. con el fin de adelantar las claves de éxito que marcarán la sobrevivencia del sector en la nueva era.

El objetivo principal del trabajo de investigación consiste en estudiar en el marco del *retail* 4.0, la transformación que está sufriendo el sector de los centros comerciales y formular las claves de éxito frente a esta nueva era.

Para alcanzar el objetivo principal del trabajo, se pretende antes concretar los siguientes objetivos secundarios:

- Examinar la situación en la que se encuentran los centros comerciales en España.
- Estudiar qué factores están marcando la transformación del *retail* y cuáles son los desafíos a los que se enfrentan los centros comerciales en el *retail* 4.0.
- Determinar las líneas de respuesta con las que los centros comerciales se enfrentan al cambio en el sector.

- Formular las claves de éxito que marcarán la sobrevivencia del sector en la nueva era.
- Realizar entrevistas de carácter cualitativo a profesionales en la materia como refuerzo de la literatura expuesta en el trabajo.
- Analizar el caso del centro comercial X-Madrid, exponiendo su concepto de centro comercial revolucionario y los rasgos que le caracterizan a la hora de dar respuesta a las diferentes generaciones de consumidores a través de su oferta experiencial.

### 1.3 METODOLOGÍA

La Metodología seguirá principalmente dos enfoques: teórico y práctico. En el marco teórico, se recopilará información de diversas fuentes, entre ellas, revistas de la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC), estudios profesionales, noticias, informes, estadísticas y presentaciones. La información literaria compilada a lo largo del trabajo de investigación será respaldada con entrevistas de carácter cualitativo realizadas a profesionales en el sector del *retail*. Por otro lado, en el marco más analítico de la investigación, se estudiará el caso del centro comercial X-Madrid como concepto de centro comercial revolucionario y pionero en su visión de futuro.

### 1.4 ESTRUCTURA

Este trabajo de investigación se estructura en diez capítulos, expuestos a continuación:

El segundo capítulo presenta el marco teórico de los centros comerciales, explicando el concepto de un centro comercial, sus rasgos más característicos y los diferentes tipos existentes.

En la tercera sección del trabajo se habla de la evolución de los centros comerciales desde sus inicios hasta la actualidad.

El capítulo cuarto muestra los principales desafíos a los que se enfrentan los centros comerciales en el futuro. Por un lado, se analiza la revolución digital marcada por el *big data*, la inteligencia artificial y el comercio electrónico. Por otro lado, se muestra la evolución de los principales hábitos y tendencias de consumo determinada por un cambio de consumidor, en las motivaciones de búsqueda de información y de tendencias de consumo. Entre las nuevas tendencias de consumo, el ocio y la restauración se presentan como elementos ancla del centro comercial, el sector muestra una propensión hacia la hiper-personalización y destaca una creciente preocupación por el localismo, entorno y medioambiente.

Continuando con la quinta sección del trabajo, se expone las líneas de respuesta con las que los centros comerciales hacen frente a los desafíos presentes en el sector, mostrados en el capítulo anterior. La digitalización juega un papel central en los cambios introducidos en las tiendas físicas y los espacios comunes, impulsando la convergencia entre el canal físico y el digital hacia la omnicanalidad y mejorando la segmentación y el *customer journey*. Asimismo, otra clave de éxito de cara al futuro es la integración del *customer experience*, donde cada centro comercial actúa como marca ofertando una propuesta diferencial y acentuando su oferta experiencial a través del *retail-tainment* y con una regeneración urbana de usos y experiencias mixtas.

El sexto apartado pretende estudiar el futuro al que se enfrenta la gestión de los centros comerciales, adquiriendo un gran protagonismo. En este capítulo se profundiza sobre la maximización de la gestión mediante el uso de la analítica avanzada, una oferta comercial renovada, un ecosistema más social, híbrido y personalizado y la integración de nuevas fuentes de ingresos.

El punto séptimo reviste un enfoque de refuerzo de los capítulos anteriormente expuestos presentando los *insights* obtenidos a través de la realización de entrevistas con carácter cualitativo a profesionales del sector.

El capítulo octavo engloba el enfoque más analítico del trabajo, en el que se ejecuta un estudio del centro comercial X-Madrid como concepto revolucionario de *retail*.

Para concluir el trabajo de investigación, en el capítulo nueve nos servimos de toda la información recopilada a lo largo del trabajo para exponer las principales características y tendencias que marcan el futuro de los centros comerciales. Conjuntamente, se muestran las claves de éxito con las que los centros comerciales harán frente a los desafíos que se presentan de cara al futuro.

Por último, el décimo bloque del trabajo presenta la bibliografía, recogiendo la lista de referencias en el que se ha basado el trabajo de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO: LOS CENTROS COMERCIALES

### 2.1 ¿QUÉ SON LOS CENTROS COMERCIALES?

El término “*Retail*” se refiere al comercio minorista o al detalle, es decir, la venta de productos al consumidor final, involucrando también a los comercios que prestan servicios de venta directa al consumidor (Significados, 2018). Los aspectos más característicos del *retail* son la interacción directa con el usuario, la compra a volumen y venta al por menor, la gran recurrencia, la realización de campañas de marketing y comunicación y la fuerte dependencia de la logística (Nicolás, 2017).

El *retail* es uno de los pilares de la economía mundial, representando el 30% del PIB global (Vodafone Business, 2019). Sin embargo, según Hernán San Pedro López de Uribe (2019), director de relaciones con inversores y comunicación corporativa de Lar España Real Estate, es un sector que “ha estado siempre reinventándose” pues está sujeto a cambios económicos, de costumbres y de consumo (García Moreno, 2019).

En España, sin tener en cuenta el impacto negativo que ha causado la pandemia en el país, el *retail* se ha visto estimulado por la recuperación económica de los últimos años, siendo a su vez un motor impulsor de la economía española. El sector del *retail* en España constituye un 5,3% del PIB español, con 458.169 empresas (14% del total) dedicadas a esta industria y empleando a 2,2 millones de trabajadores (10,5% del total) para generar su actividad económica (Vodafone Business, 2019).

Dentro de la industria del *retail*, los tres canales de compra que encontramos son el centro comercial, la tienda de calle y el canal online, cada uno con diferentes características que crean motivaciones y frenos a la hora de seleccionar el canal adecuado para realizar la compra (Hamilton Global Intelligence, 2019).

En concreto, los centros y parques comerciales juegan un papel clave para el desarrollo de la industria del *retail*, registrando su cuota de mercado en un 17,7% en 2018 (Europa Press, 2020). Además, son una fuente de creación de empleo, con alrededor de 720.000

puestos de trabajo generados para nuestro país, 46% siendo directos y los 54% restantes, indirectos (Europa Press, 2020). Se extienden más de 500 centros comerciales en la geografía española y según indica el presidente de la AECC, Eduardo Ceballos, “es un sector que tiene cierta madurez pero que la combina con nuevas ampliaciones y nuevos proyectos” (García Moreno, 2019).

La AECC define a un centro comercial (Marín de la Cruz & Martín Cerdeño, 2013, p. 5) como:

un conjunto de establecimientos independientes planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria.

Dichos establecimientos independientes con criterio de unidad están representados por los arrendatarios del centro comercial que alquilan el local para vender sus productos y servicios a cambio del pago de una renta. Los arrendatarios del centro comercial son el cliente directo de la propiedad, pero estos a su vez dan servicio al consumidor final, que a través de la venta de sus productos y servicios logra acceder al pago de la renta (García Moreno, 2019). Sin la presencia del consumidor final, el centro comercial no funcionaría y por ello el foco principal para su gestión debe ser el usuario. La estrategia a largo plazo es de generar afluencia haciendo que la experiencia de visita y de compra del cliente sea lo más completa posible. Se busca crear un vínculo emocional y un sentimiento de pertenencia entre el consumidor y el centro comercial.

## 2.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Según Frasquet y Valletbellmunt (2001, citado en Marín de la Cruz & Martín Cerdeño, 2013), los aspectos principales que caracterizan a los centros comerciales son tanto tangibles (accesibilidad, mix comercial, entorno y tecnología), como intangibles (servicios, personal, financieros, estrategia y gestión comercial). A continuación, y

basándonos en el criterio de Frasquet y Valletbellmunt (2001), en la *Figura 1*, se expondrán los principales recursos y capacidades características de un centro comercial.

**Figura 1: Principales Aspectos Característicos de un Centro Comercial**

<b>RECURSOS TANGIBLES</b>	ACESIBILIDAD	Ubicación geográfica
		Facilidad de acceso
		Aparcamiento
	MIX COMERCIAL	Variedad de establecimientos
		Variedad de estilos
		Establecimientos singulares
		Establecimientos reconocidos
		Cadenas y franquicias
		Hipermercado
		Gran almacén
Comerciantes independientes		
Oferta ocio y restauración		
Actividades de esparcimiento singulares		
ENTORNO	Atractivo de las instalaciones	
	Ofertas y promociones	
	Eventos y exhibiciones	
TECNOLOGÍA	TICs para la gestión	
	TICs para interactuar oferta y demanda	
<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>	SERVICIOS	Aparcamiento gratuito
		Atención al cliente
		Amplitud del horario de apertura
		Servicios complementarios
	PERSONAL	Profesionalidad
		Formación
		Motivación
		Especialización
	FINANCIEROS	Formas de pago
		Aplazamiento de pago
		Financiación
	ESTRATEGIA	Satisfacción y fidelización clientela
		Campañas publicitarias
		Estudios de mercado
		Relaciones institucionales
		Análisis de la competencia
	GESTIÓN COMERCIAL	Actividades de marketing
		Coordinación de intereses de gestión y comerciales
Administraciones de locales vacíos		
Gestión económico financiera		

*Fuente:* Marín de la Cruz & Martín Cerdeño (2013: p.6)

Desde un punto de vista estratégico, los centros comerciales logran diferenciar del resto de canales de compra apoyándose en dos principios para desarrollar su modelo de negocio: el principio de la aglomeración y el principio de la complementariedad (Marín de la Cruz y Martín Cerdeño, 2013). Ambos principios son necesarios y complementarios para lograr maximizar el resultado operativo del centro comercial.

El principio de aglomeración es el fundamento por el cual un conjunto de personas desarrolla relaciones en un determinado espacio físico. Se parte de la base de que las conexiones personales, sociales, económicas y de poder resultan más beneficiosas cuando se encuentran concentradas (Huitrón Mendoza, 2015). En este sentido, los centros comerciales ofrecen la oportunidad a los comerciantes y visitantes de reunirse en un mismo espacio, permitiéndoles desarrollar relaciones en el ámbito personal, social y económico. Se busca atraer al mayor número de afluencias y maximizar las ventas a través de la oferta comercial concentrada y la creación de espacios de concurrencia social.

Con la aparición de las nuevas generaciones surge la necesidad de mejorar la experiencia de visita del usuario para racionalizar sus compras (Hamilton Global Intelligence, 2019). En este sentido, el principio de complementariedad toma gran relevancia implicando que “cada actor de la cooperación concentre su intervención en los ámbitos en los que más valor añadido puede aportar en relación con lo que hacen los demás” (Oxfam Intermón, n.d.). Para lograrlo de forma eficiente, la gestión del centro comercial debe tratar de crear un mix comercial equilibrado y completo en el que la oferta de cada arrendatario se complemente con las actividades desempeñadas por el resto de los operadores. Al mismo tiempo, se debe lograr cubrir las demandas multipropósito de los consumidores proporcionándoles inmediatez en el punto de venta (Marín de la Cruz & Martín Cerdeño, 2013).

### 2.3 TIPOS DE CENTROS COMERCIALES

La clasificación de un centro comercial se puede hacer en función a diversos criterios, encontrándose entre ellos el tamaño y superficie de venta (SBA, superficie bruta alquilable), la especialización de su formato y su ubicación (Centro Comercial Org, n.d). A continuación, se expondrán los diferentes tipos de centros comerciales diferenciados por categorías:

## TIPOS DE CENTROS COMERCIALES SEGÚN SU TAMAÑO Y SUPERFICIE DE VENTA (SBA):

- Muy grande: SBA mayor a 79.999 m<sup>2</sup>.
- Grande: SBA desde 40.000 m<sup>2</sup> hasta 79.999 m<sup>2</sup>.
- Mediano: SBA desde 20.000 m<sup>2</sup> hasta 39.999 m<sup>2</sup>.
- Pequeño: SBA desde 5.000 hasta 19.999 m<sup>2</sup>.
- Hipermercado: centro comercial establecido entorno a un hipermercado.
- Galería comercial: galería comercial urbana con una SBA hasta 4.999 m<sup>2</sup>.

## TIPOS DE CENTROS COMERCIALES SEGÚN SU ESPECIALIZACIÓN:

- Parque de medianas o parque comercial: espacio en el que se reúnen una variedad de comerciantes de medianas y grandes superficies.
- *Factory outlet*: centro comercial con locales individuales en el que se venden las prendas y mercancías a un precio de descuento, que pueden provenir de stock sobrante de temporadas anteriores, o con defectos y taras.
- Centro comercial de ocio: centrado en el entretenimiento como actividad principal.

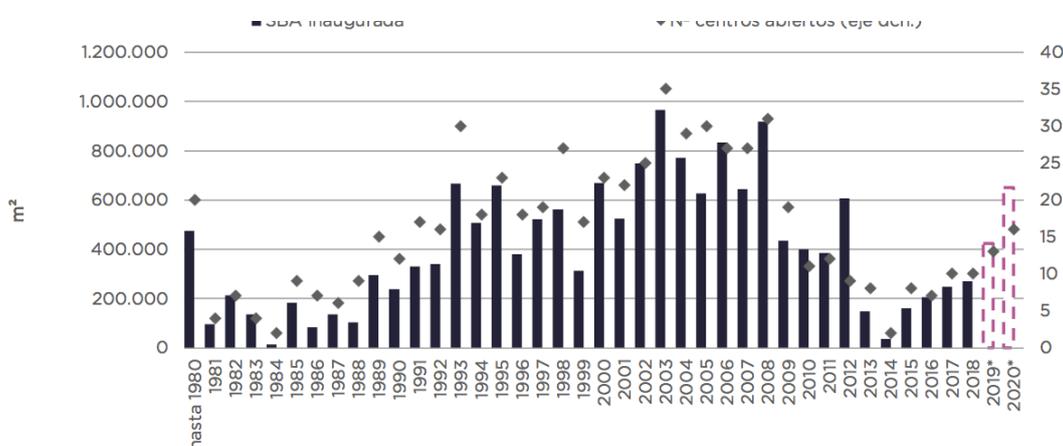
## TIPOS DE CENTROS COMERCIALES SEGÚN SU UBICACIÓN:

- Urbano: situado una zona rodeada de población y con total accesibilidad (peatonal, transporte público y privado). Suelen tener limitaciones espaciales como causa de su situación en el centro de la ciudad.
- Semi-urbano: ubicado en un extremo del núcleo de población.
- Periférico o de extrarradio: instalado a las afueras de los núcleos de población permitiéndole tener un tamaño mayor. Tiene accesibilidad limitada a través de transporte público, aunque se puede acceder a él a por carretera.

### 3. EVOLUCIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES DESDE SUS INICIOS HASTA LA ACTUALIDAD

La *Figura 2* presentada en el informe de centros comerciales de Savills Aguirre Newman (2019) presenta la superficie bruta alquilable (SBA) inaugurada en el mercado español y el número de centros abiertos desde 1980 hasta 2020 (previsiones realizadas para 2019 y 2020).

**Figura 2: Evolución de la Superficie Bruta Alquilable inaugurada y de las Aperturas en España**



*Fuente:* Savills Aguirre Newman (2019: p.3)

La Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC) manifiesta que entre 1973 y 1980 es cuando despegó la verdadera expansión de los centros comerciales en España. Entre 1981 y 1996 se produce un desarrollo mantenido de los centros comerciales en el país con una SBA creciente. Sin embargo, en los próximos tres años, la expansión de centros comerciales sufre un retroceso, con una reducción en el número de aperturas hasta el año 2000. Posteriormente, el sector español de centros comerciales logra experimentar su mayor crecimiento de 2000 a 2008. Sin embargo, los cambios en la situación económica en España a partir de la crisis de 2008 junto con la madurez alcanzada por los centros comerciales españoles ocasionan una ralentización en su desarrollo durante los próximos cuatro años (Marín de la Cruz & Martín Cerdeño, 2013).

Finalmente, es a partir de 2013 donde se comienzan a manifestar las nuevas tendencias en la concepción de los centros comerciales del futuro. El sector queda influenciado por el creciente comercio electrónico, una saturación comercial alentada por la oferta poco diferenciada, la evolución de las fórmulas comerciales antiguas y los cambios de mentalidad de una población que acaba de pasar por una crisis. Desde finales de 2013, el sector de los centros comerciales en el mercado español atraviesa un buen momento, con un crecimiento escalonado de las ventas hasta lograr batir el récord de operaciones de compraventas de centros y parques comerciales en 2017, alcanzando una inversión de 2.700 millones de euros. En la última década, como resultado del buen momento que atraviesa el sector, los centros comerciales han pasado de representar un 14,1% a un 18% del comercio minorista, aumentando las afluencias en un 10% frente a la previa década (Gastesi, 2018).

Hasta ahora, la buena marcha del sector, según expone Javier Hortelano (2019), expresidente de la AECC, se ha basado en un cuadro macroeconómico positivo, una buena respuesta frente a la oferta proporcionada en los centros comerciales, el desarrollo de la confianza del consumidor y un interés positivo de los inversores. Se espera que estos pilares sigan desarrollándose positivamente para el buen progreso del sector ante la incertidumbre que se está atravesando en el ámbito económico y político y frente a la transformación a la que se está enfrentando el sector del *retail* (Centros Comerciales, 2019a).

Según datos aportados por la AECC (2020), el número de visitas a los parques y centros comerciales aumentó un 1,6% en 2019 y las ventas aumentaron un 1% frente a 2018. Pese a una bajada importante en el volumen de operaciones en 2019, en el primer trimestre de 2020 se han cerrado numerosas transacciones. De cara al futuro, se prevé el desarrollo de 18 nuevos proyectos entre 2020 y 2022 (Optima Global Services, 2020), reforzando la idea de que el sector sigue en desarrollo y crecimiento.

## 4. PRINCIPALES DESAFÍOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS CENTROS COMERCIALES

La vida económica se estructura a través de contactos entre personas, y actualmente, nos encontramos ante una pandemia global, en la que las medidas de aislamiento están llevando a una acentuada crisis económica y la incertidumbre del mercado agrava aún más la situación. A lo largo del trabajo de investigación, se hace un estudio sobre las grandes tendencias en el mercado que están marcando la nueva era de los centros comerciales, tomando como referencia los datos anteriores al impacto del COVID-19, pues se asume que, tras superar la pandemia, todo volverá a la normalidad. Con el fin de poder estudiar y anticipar las ocurrencias arraigadas a la nueva era de los centros comerciales, se debe antes conocer la situación actual que atraviesa la economía española y que está marcando la actividad en el sector de los centros comerciales.

**Figura 3: Principales Indicadores de Coyuntura actualizados a 17 de enero de 2020**



Fuente: Centros Comerciales (2020a, p.11)

La Figura 3 refleja los datos de coyuntura económica previos al impacto de la pandemia, actualizados a 17 de enero de 2020. Por un lado, observamos una tendencia alcista de los precios, el consumo de los hogares, la confianza del consumidor y el comercio electrónico y, por otro lado, percibimos una reducción del producto interior bruto (PIB) y del mercado laboral español.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) finaliza el año 2019 con una caída del 14,5% frente al diciembre de 2018, posicionándose en valores cercanos a 2014. Remarcando que el ICC es 77,7% y, considerando que el valor es inferior a 100, se puede interpretar una percepción negativa sobre la economía del país reflejada en la actitud del consumidor español.

En los últimos meses del año 2019, los precios del mercado han seguido una tendencia inflacionista hasta posicionarse en el 0,8%. Frente a diciembre de 2018, la tasa de inflación se ha visto reducida por cuatro décimas, ocasionado principalmente por una fuerte caída en el precio de los productos energéticos. Asimismo, el comercio electrónico ha crecido un 22,2% como consecuencia de la revolución digital que atravesamos (Centros Comerciales, 2020a).

#### 4.1 REVOLUCIÓN DIGITAL O NUEVA ERA TECNOLÓGICA

La revolución digital puede definirse como “el cambio de la tecnología mecánica, eléctrica y analógica a la tecnología digital, que ha tenido lugar desde el 1980 y continúa hasta la actualidad. Implícitamente, el término también se refiere a los cambios radicales producidos por la informática y la tecnología de la comunicación durante la segunda mitad del siglo XX. La revolución digital marca el inicio de la Era de la Información” (EcuRed, 2019).

La nueva era tecnológica ha llegado de una forma inesperada y con ella, han cambiado las necesidades de los individuos y han surgido unas nuevas formas de comunicarse, trabajar, relacionarse y entender la vida. Vivimos en un mundo digitalizado, donde la tecnología y la información desempeñan un papel central en la vida la mayoría de los particulares, siendo cada vez mayor la relación de dependencia existente entre las personas y los dispositivos móviles. Desde un punto de vista económico, la revolución digital está cambiando la manera de interactuar entre los individuos y las empresas, alterando la realidad económica del momento. Se están rompiendo las barreras entre lo físico y lo digital, moviéndonos hacia un entorno más interconectado y dependiente, en

el que los flujos digitales, de datos y de información están permanentemente en crecimiento (Instituto de Estudios Económicos, 2016).

#### 4.1.1 Los Grandes Modificadores del *Retail*

##### 4.1.1.1 *Inteligencia Artificial*

En el mundo actual, los aparatos tecnológicos nos permiten hacer negocios que hasta ahora eran impensables debido a su complejidad. La mayoría de los *retailers* se encuentran atrasados en cuanto a la obtención de datos unificados y es mediante la inteligencia artificial (IA) y la automatización que los minoristas y los propietarios de centros comerciales pueden dar un giro en esta nueva era del *retail* (Rizzo, 2019).

La Inteligencia artificial se puede definir como “la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas o software, imitando, e, incluso ampliando, nuestras funciones cognitivas” (Salas et al., 2019). Uno de los grandes beneficios de la IA es la capacidad que tiene de combinarse con otras tecnologías, que es cuando se logra crear un verdadero impacto. Esta tecnología puede ser combinada con internet de las cosas (IoT), *blockchain*, impresión 3D, realidad virtual y aumentada, *big data*, drones o computación cuántica entre otras.

Con la IA se logra alcanzar una mayor convertibilidad de datos en conocimiento, permitiendo a los *retailers* adelantarse al comportamiento del consumidor y reducir el riesgo en la toma de decisiones estratégicas (Salas et al., 2019). Simultáneamente, esta tecnología disruptiva aporta una propuesta de valor diferencial a través de la generación de datos concretos sobre los operadores del centro comercial, los clientes y los productos de venta (Rizzo, 2019).

Posicionándose la IA como uno de los grandes modificadores del *retail*, da oportunidades a los que lo incorporan para crear valor en sus negocios, sin embargo, se prevé que su uso no tenga un impacto relevante hasta la década de 2030 (Salas et al., 2019). Lo que diferencia el servicio de una tienda física de la comodidad que proporciona internet es el

contacto humano que hace de la experiencia del consumidor una personalizada y completa. Hoy en día, el 60% de las ocupaciones tiene al menos un 30% de tareas susceptibles de ser automatizadas, siendo este factor una gran amenaza para el factor humano de los centros comerciales (Salas et al., 2019).

#### 4.1.1.2 Big Data

Otro de los grandes modificadores del *retail* es el *big data*, el término designa todo aquello que para funcionar utiliza grandes volúmenes de datos. A su vez, existen cuatro dimensiones que caracterizan al *big data*, denominadas las 4Vs: volumen, velocidad, variabilidad y veracidad (Enzyme Advising Group, 2019).

El volumen, que refiere a la inmensa cantidad de datos que necesitan ser recopilados para que el resultado sea significativo, sobrepasa la cantidad de datos que una empresa puede recopilar por su cuenta, teniendo que acudir a otras fuentes como son las redes sociales, las interacciones con el consumidor y los datos creados por los procesos automatizados. Por otro lado, la variedad hace referencia a las diversas fuentes de recopilación de datos, que a su vez dificultan las metodologías utilizadas para analizar la información. Asimismo, la velocidad juega un papel importante en las diferentes fases del proceso, siendo la instantaneidad en el análisis de los datos una de sus principales características del *big data*. El último punto, que no menos importante, designa la optimización en la recaudación de los datos para distinguir qué fuentes de información aportan veracidad al análisis y cuáles lo contaminan, con el fin de sacar conclusiones correctas entre los datos recogidos (Enzyme Advising Group, 2019).

A medida que la información se hace más accesible entre los sectores, aquellos que se pueden beneficiar de una mayor recaudación de datos se ven amenazados. A mayor cantidad de datos obtenidos sobre el consumidor, mayor será la preocupación del cliente por su privacidad, creando tensiones entre la privacidad y la conveniencia (Brown et al., 2011). Esto ocurre en el caso de los operadores de un centro comercial que tienen acceso más directo a datos personales y de comportamiento de compra del consumidor, en

cambio, el riesgo para los propietarios y gestores de un centro comercial toma menor relevancia puesto que su acceso a datos personales se encuentra más obstaculizado.

La revolución digital ha traído consigo nuevos dispositivos que proporcionan una fuente de recopilación adicional que, junto con la computación de nubes de almacenamiento de grandes datos, se enfrentan a un mayor riesgo en cuanto a la seguridad de los datos y la propiedad intelectual (Brown et al., 2011). Además, la aplicación del *big data* puede encontrar una barrera en las formas tradicionales de dirigir el centro comercial. La cultura de toma de decisiones y gestión de un centro comercial es fundamental a la hora de implementar el análisis del *big data*, es necesario cambiarla a una de integración donde se compartan los procesos y todos los datos que se obtengan. Además, las empresas deberán intensificar sus programas de reclutamiento y retención a la vez que aumentan sus inversiones en educación y captación de personal analítico (Brown et al., 2011).

#### 4.1.2 El Comercio Electrónico o *E-Commerce*

El comercio electrónico ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y se encuentra actualmente en auge representando uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los centros comerciales. Así lo ha dado a conocer un informe realizado por la consultora Savills Aguirre Newman (Simón, 2019) indicando que “la ralentización económica y el *e-commerce* están proporcionando que los inversores estén en modo “esperar y ver”. Con el fin de poder predecir y estudiar el impacto que el *e-commerce* va a tener en un determinado centro comercial, según EY (2019), las variables que hay que tener en cuenta son el tamaño, la densidad comercial, la antigüedad, la ubicación y el mix comercial. En este sentido, los centros comerciales de mayor tamaño, menor obsolescencia, con una oferta especializada y una ubicación en zona de baja densidad comercial serán los que menor impacto sufrirán (Centros Comerciales, 2019a).

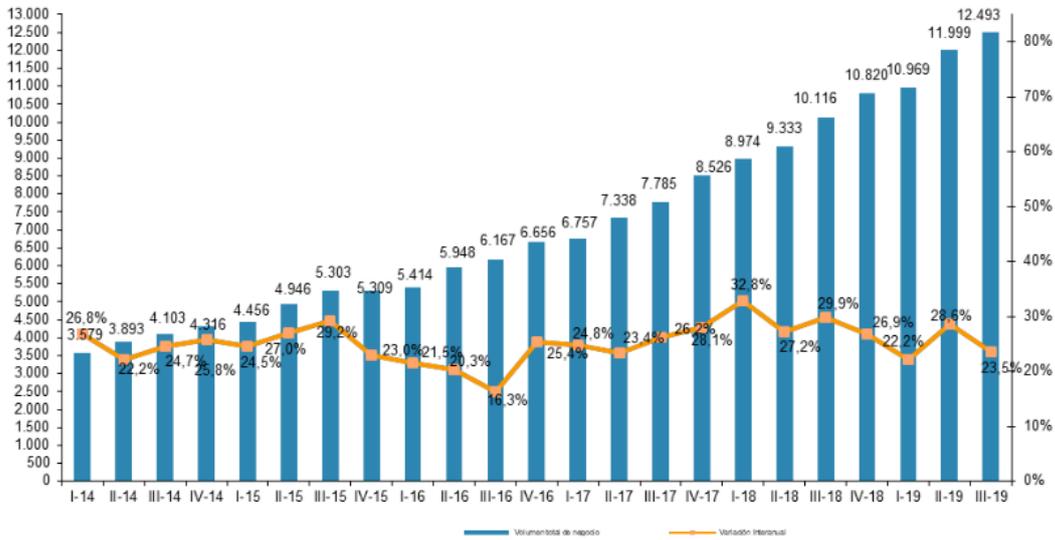
Frente a los beneficios que puede aportar un centro comercial, un estudio presentado por IAB Spain y Elogia (2019) muestra que el motivador principal para la compra online (en un 97% de los casos) es la conveniencia que reside en la comodidad y practicidad en la que se realiza la compra y el ahorro de tiempo que supone (Fernández, 2019). Por ello, el

reto para los centros comerciales está en demostrar cuales son los beneficios que se pueden obtener a través de una combinación entre el canal online y físico (Vodafone Business, 2019) para enriquecer la experiencia de compra del usuario.

España es el cuarto país de Europa en realizar más compras electrónicas, y según un estudio realizado por Elogia (2018), existen 19,4 millones de españoles de entre 16 y 65 años que compran a través del canal online (García Moreno, 2019). En los últimos cuatro años, el promedio de crecimiento electrónico en España ha sido del 22% anual, con un aumento del 70% de los compradores online (Pérez & Reyero, 2020, p.4). Sin embargo, un estudio realizado por PwC (2019) revela que muchos consumidores siguen prefiriendo acudir al punto de venta físico para la realización de las compras de carácter recurrente, mostrando en los últimos cuatros años un crecimiento del 8% (de 40% a 48%) en el número de visitantes que acuden a los establecimientos físicos al menos una vez a la semana.

La *Figura 4*, muestra la evolución del volumen de negocio del comercio electrónico junto con la variación interanual en España, desde el primer trimestre de 2014 hasta el tercer trimestre de 2019. Se puede observar un crecimiento escalonado del volumen de negocio del e-commerce hasta rozar los 12.500 millones de euros en el tercer trimestre de 2019, con un incremento del 23,5% frente al el año anterior.

**Figura 4: Evolución Trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico y Variación Interanual (millones de euros y porcentaje)**



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2020: p.1)

Según ha informado la CNMC (2020), las ramas de actividad con mayores ingresos por venta online han sido las agencias de viaje y operadores turísticos (16,5%), el transporte aéreo (7,8%) y los hoteles y alojamientos similares (6,6%) (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2020), siendo la comercialización de estas actividades menos frecuente en un centro comercial. Por otro lado, la venta de ropa en la tienda física ha sufrido un impacto debido a la influencia que ejerce el comercio online en el sector de la moda (PwC, 2019). Sin embargo, los sectores relacionados con el hogar como el de los electrodomésticos, la decoración, los muebles y artículos del hogar, así como el sector de los alimentos y las joyerías y relojerías aún se resisten a la venta electrónica (Gimeno, 2019b).

La logística juega un papel muy importante en el *retail* y un problema que se ha visto agravado con la aparición del *e-commerce* ha sido el coste y las ineficiencias de la entrega de “última milla” junto con la logística inversa. La entrega de última milla consiste en el paso final de la logística en la que el paquete llega al consumidor y representa un factor clave en la satisfacción del consumidor (Redacción, 2018). La logística inversa es el retorno o devolución de un producto a su punto de origen (Zubialde, 2019), y junto con la entrega de última milla ambas representan las partes más caras y lentas del proceso de

compra. Con el incremento de las compras online, se han incrementado el número de entregas y devoluciones al día y sumado a la presencia de un consumidor cada vez más exigente que busca la instantaneidad en su proceso de compra, ambos procesos de entrega y devolución del producto final representan un desafío al que se enfrentan los *retailers*. Si no se logra una eficiencia en las dos partes del proceso de compra que tiene contacto directo con el consumidor final, no solo no se logrará satisfacer al cliente, sino que además se producirán problemas de stocks y de costes (Zubialde, 2019).

## 4.2 EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES HÁBITOS Y TENDENCIAS DE CONSUMO

### 4.2.1 Cambio del Consumidor

Frente al cambio tecnológico en el que está inmerso el sector del *retail*, tanto la economía como la sociedad están sufriendo una transformación y con ello, surge un nuevo cliente digital y móvil, más informado y con mayores exigencias que antes. El consumidor está marcando el nuevo ritmo del sector y para poder adaptarse al cambio debe ser el foco de atención de los centros comerciales. Tal y como expresa Hernán San Pedro López de Uribe (2019), “hoy en día en España conviven seis generaciones, con hábitos de consumo completamente diferentes, necesariamente tienes que poner una oferta al servicio de las diferentes tipologías que cubra la mayor demanda” (García Moreno, 2019).

Es cada vez mayor el número de consumidores dependientes de los aparatos electrónicos, algunos han nacido directamente con ello y otros en cambio han tenido que adoptar medidas para adaptarse de manera paulatina al cambio de era. Es cierto, que se requiere un determinado nivel económico para poder considerar estos aparatos electrónicos como una “necesidad”. Por ello, cuando se habla del nuevo consumidor, se designa a aquél en el que la nueva era digital está ejerciendo un cambio de costumbres y de hábitos que está marcando una nueva realidad para los centros comerciales.

La sociedad y la actividad económica está organizada de una forma en la que, el individuo que habita en una zona de alta densidad poblacional suele evolucionar de un modo más

acelerado del que lo hace un usuario que se encuentra en un segmento poblacional de menor densidad. Asimismo, la ocupación laboral de un determinado individuo va a influenciar en el canal de compra, donde una persona con una jornada laboral más extensa tiende a recurrir con mayor frecuencia a los aparatos electrónicos. Por lo tanto, es importante considerar el perfil de un consumidor valorando la generación a la que pertenece, su nivel económico y su entorno tanto laboral como personal con el fin de poder estudiar la manera en la que evolucionan sus hábitos y tendencias de consumo. Las nuevas generaciones, de clase media-alta, con una ocupación laboral demandante y residentes en zonas de alta densidad poblacional son las que recurren con mayor frecuencia a las facilidades proporcionadas por los dispositivos móviles marcando una nueva visión del *retail*, *retail* 4.0, y una nueva era para los centros comerciales.

La cifra de consumidores online en España se extiende al 71.3% (Hamilton Global Intelligence, 2019) siendo el promedio de edad de un consumidor español que compra por internet de 41 años (Fernández, 2019). Pese a que el incremento más acentuado de *e-shoppers* se produce entre los *millennials*, la mayor parte de entre ellos pertenecen a la generación X y se localizan en Madrid y Barcelona (Hamilton Global Intelligence, 2019). En 2019, la cifra de españoles de entre 16 y 65 años que realiza compras online es de 20.3 millones, siendo la generación Z la que menos participa en el comercio electrónico debido a su menor representación y frecuencia de compra (Fernández, 2019).

Ante las demandas de un consumidor que vive permanentemente conectado, es importante remarcar la influencia que ejercen las redes sociales en el consumidor. Un estudio de PwC (2019) realza esta teoría exponiendo que el 37% de los españoles entrevistados se han basado en recomendaciones leídas en redes sociales para comprar productos online, y el 11% de entre ellos reconoce haber tomados en consideración la opinión de *influencers* o *celebrities* en su proceso de compra. Este fenómeno de las redes sociales encuentra un mayor eco en la decisión sobre la ropa (51%), la tecnología (51%) y los viajes (42%) (PwC, 2019).

#### 4.2.2 Cambio de Motivaciones de Búsqueda de Información

Con la aparición del *e-commerce* y el cambio de consumidor, las motivaciones de búsqueda de información también se ven alteradas. Surge la distinción entre *showrooming* y *webrooming*.

**Figura 5: Showrooming & Webrooming**



Fuente: Salas et al. (2019: p.44)

Los *showroomers* sienten seguridad al acudir a la tienda física para poder comparar, sentir y sobre todo experimentar el producto, además, la posibilidad de poder ser asesorados en el mismo lugar también resulta una motivación para acudir a la tienda (Hamilton Global Intelligence, 2019). De hecho, una de cada cinco compras *online* comienza en tienda física (Salas et al., 2019). tomando la decisión de realizar la compra online generalmente puesto que consideran que van a obtener un mejor precio.

Los *webroomers* prefieren antes buscar el producto *online* tomando ventaja de la comodidad de poder comprar una mayor variedad de precios, ofertas y productos desde una misma pantalla y luego acceden a la tienda física para realizar la compra (Hamilton

Global Intelligence, 2019). En este sentido, una de cada tres compras en tienda física empieza a través de un dispositivo electrónico (Salas et al., 2019).

#### 4.2.3 Las Nuevas Tendencias de Consumo

##### 4.2.3.1 Nuevas Anclas: Entretenimiento y Gastronomía

La evolución de las actividades económicas como elemento “ancla” de un centro comercial ha ido marcando y caracterizando las diferentes fases de su desarrollo. Partiendo de un período inicial donde los centros comerciales se crearon para cubrir una necesidad por parte de los consumidores, los hipermercados representaban el motor del centro comercial. Poco a poco se fueron haciendo lugares más convencionales en los que los hipermercados pasaron a ser supermercados, atravesando por una segunda etapa más centrada en la oferta de moda. En las últimas décadas, una serie de factores económicos, sociales, culturales, jurídicos y tecnológicos han caracterizado las nuevas tendencias de consumo dominadas por un mundo consumista y digitalizado junto con una cultura de ocio. Con la aparición del *e-commerce*, los consumidores ya no sienten la necesidad de tener que desplazarse y la acción de comprar se ha ligado a una serie de sensaciones, convirtiéndose en una actividad de diversión. El enfoque del centro comercial se ha trasladado hacia un perfil más experiencial donde se está difuminando cada vez más la línea de separación entre el ocio y el consumo (Alfonso Ríos, 2015). El ocio ya no se considerada como “pasar tiempo fuera de casa” sino que su principal foco es el de “sentirse bien y centrarse en el bienestar” y es cada vez mayor la cantidad de dinero que los consumidores gastan en ello (Cushman & Wakefield, 2019a).

Pascual Campos (2020), director comercial de Sánchez Romero, en una mesa redonda organizada por Vodafone Lab sobre El Futuro del *Retail* 2020 explica que el cliente va a elegir cuando y donde quiere compra en función a dos tipos de compra, por un lado, la compra logística, aquella que se realiza por necesidad y, por lo tanto, ocurrirá en el contexto que le ofrezca la mejor opción de proximidad, comodidad e inmediatez al consumidor. Por otro lado, la compra por placer, en la que el cliente se va a tomar su tiempo para transportarse al lugar de compra para descubrir, sentir y vivir todo el proceso

de compra (Vodafone Empresas, 2020). Según apunta Eurostat (2019), los españoles parecen dominar las compras por placer, dedicando un 15% de su renta a la restauración y siendo los europeos que más dinero destinan a comer fuera de casa (Centros Comerciales, 2019a).

Un centro comercial dedicado a la gastronomía y el entretenimiento incrementa la estancia de visita, maximiza las afluencias, genera beneficios, amplía el radio de captación y añade cultura y valor al entorno del centro comercial. En este sentido, CACI (2018, citado en Cushman & Wakefield, 2019a), informa que los visitantes que se involucran con las instalaciones de ocio de un centro comercial pasan un 89% más de tiempo en el destino. Según reconoce Javier Hortelanos (2019), presidente de la AECC, ambas actividades son pilares fundamentales para una diferenciación y maximización de la experiencia del cliente en el centro comercial. El presidente de la AECC remarca que en el último año se han contratado más metros cuadrados en espacios de ocio y restauración en los centros comerciales que en los segmentos de moda, ocupando un 5% de la superficie bruta alquilable (SBA) y con estimaciones de que logre alcanzar un 15% en diez o quince años (Centros Comerciales, 2019a).

Según la AECC, la gran demanda existente por parte de los inversores en los espacios de restauración ha permitido que la rentabilidad de dichos locales se encuentre entre el 3,5% y 5% (Centros comerciales, 2019a). En 2018, el 24% de las aperturas fueron restaurantes, donde los centros comerciales han diseñado *food courts*, espacios abiertos con una variedad de restaurantes a su alrededor en los que el cliente puede elegir dónde comer en función de diversas opciones que difieren según el presupuesto, gusto gastronómico y ambiente (Savills Aguirre Newman, 2019). Del lado de la oferta, los operadores de restauración están aprovechando las tendencias de personalización, internacionalización y profesionalización para dar un giro experiencial y ofertar aplicaciones para facilitar las reservas y la elección de restaurantes al público (Centros comerciales, 2019a).

#### 4.2.3.2 Híper-Personalización de Compra

Ante un consumidor más informado y exigente, “el mercado evoluciona del grupo al individuo, de lo “macro” a lo “micro”, de la estadística generalista al dato” (Salas et al.,

2019). Para el consumidor del siglo XXI, la transformación está en las personas, en este sentido, el 64% de los compradores están dispuestos a gastar más en aquellas marcas que les haga sentir mejor valorados. La clave está en la declaración de Maya Angelou, “he aprendido que las personas olvidarán lo que dijiste, también olvidarán lo que hiciste, pero nunca olvidarán como les hiciste sentir” (Hamilton Global Intelligence, 2019). Es entonces cuando la hiper-personalización toma peso en el sector marcando una de las tendencias en de consumo, donde un consumidor al acudir a un punto de venta va a buscar sentirse especial y que la experiencia durante su estancia en el centro comercial sea personalizada y se adapte a sus gustos y preferencias.

Cuando un visitante acude a un centro comercial, busca sentirse identificado con una serie de valores y principios que le definen. Es imprescindible tener al consumidor en el centro de la estrategia del centro comercial para encontrar un crecimiento económico, puesto que según indica Dimas Gimeno “los *retailers* que se adaptan a las necesidades de los consumidores y las condiciones del mercado tienen una probabilidad 2,5 veces mayor de conseguir un crecimiento por encima de la media” (Retail Actual, 2019). Cambiar las actitudes de los consumidores es un trabajo extremadamente complicado por ello es preferible modificar la percepción de una marca o producto con el fin de que encaje con las actitudes existentes. Sin embargo, no todos los consumidores buscan el mismo beneficio y cada oferta debe estar personalizada a sus demandas. Según los datos aportados por Salesfoce, el 72% de los consumidores esperan una experiencia personalizada en función a sus necesidades (MuyCanal & HMY Retail Tech, 2019, p.5).

#### 4.2.3.3 *Localismo, Entorno y Medioambiente*

“En un mercado cada vez más global, en el que el escaparate es mundial, surge el localismo” (Hamilton Global Intelligence, 2019). Una gran tendencia en el mercado es el sentido de localismo y de la comunidad por parte de los consumidores, donde más del 50% de la población busca ver más marcas locales, que incentiven el comercio de su zona. La presencia de marcas pertenecientes a la zona de proximidad crea un sentido de pertenencia por parte del cliente hacia el centro comercial. Al consumir un producto en el cual sabe que está respetando y defendiendo a su entorno, se crea un sentimiento de

cercanía con el centro en el que el consumidor siente que esta colaborando con lo suyo y los suyos, invirtiendo en sus comunidades (Hamilton Global Intelligence, 2019).

Los colectivos toman cada vez más conciencia del cuidado del localismo, entorno y medioambiente y son cada vez más conscientes de sus responsabilidades como sociedad. Esperan lo mismo de todos aquellos que participan en su entorno, en este sentido, “un 78% de los consumidores esperan que las empresas participen activamente en la promoción del bienestar individual y colectivo”, según declara, Hamilton Global Intelligence (2019). Añadiendo que “sólo el 23,2% de los consumidores se sienten muy identificados con los valores que transmiten su centro comercial principal”, aquel al que acuden de forma más recurrente (Hamilton Global Intelligence, 2019).

En cuanto a la concienciación sobre ecología y responsabilidad social, “2/3 consumidores creen que los centros comerciales están muy poco comprometidos con la sostenibilidad medioambiental” (Hamilton Global Intelligence, 2019). “El 72% de los consumidores está dispuesto a pagar más por un producto más sostenible” (Centros Comerciales, 2020b), tomando cada vez más valor la inversión en productos de larga duración y más respetuosas con el medioambiente. Tommaso Canonici anticipa que en el futuro “nos fijaremos muchísimo más en las etiquetas, de dónde vienen los productos, los valores que tiene la marca, lo comprometidas que son estas con la sociedad, etc...” (Centros Comerciales, 2020b).

Sebastián Fernández de Lara, director de Hamilton Global Intelligence, indica que el sector debe por un lado “cuestionarse el rol que ha de jugar el centro comercial como parte de la comunidad en la que desarrolla su actividad y, por otro, ponerse a trabajar en tratar de comprender cómo ser parte de la solución que buscan los consumidores y los *retailers* en un futuro que ya es presente” (Centros Comerciales, 2020b). En este sentido, Pablo Antón, director de Brancor, desataca como “los complejos fuera de la ciudad tendrán que trabajar muy duro para mantener su sentido de comunidad. La clave para el futuro será la integración: integrar servicios de bienestar en nuestros centros, que a su vez integran los centros en nuestras comunidades” (Centros Comerciales, 2020b, p.18).

## 5. LÍNEAS DE RESPUESTA DE LOS CENTROS COMERCIALES FRENTE A LOS DESAFÍOS

### 5.1 CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LOS CENTROS COMERCIALES A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

La transformación digital de los centros comerciales viene impuesta principalmente por los cambios en el comportamiento de los consumidores y en la forma y el momento de realizar el proceso de compra (Fundación Orange, 2016, p.10). Cada dato recibido y procesado por parte del usuario en el proceso de compra influye en su decisión, o bien impulsándolo o bien frenándolo a realizar la compra. En el marco teórico, Allport (1935) define la actitud, como “un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones” (Ubillos et al., n.d.). A través de la experiencia que vive el usuario dentro de un centro comercial, su actitud se construye en base a tres ejes: conocimiento, afecto y comportamiento. Se debe construir el conocimiento del consumidor sobre el centro comercial con el fin último de desencadenar el afecto positivo que impulsa al consumidor acudir al establecimiento y realizar una transacción. Para lograrlo, es fundamental la incorporación de tecnologías de nuevas generaciones al espacio físico, pudiendo llegar a elevar entre un 10% y 20% su productividad (McKinsey & Company, 2019).

Las nuevas tendencias disruptivas del sector están creando la necesidad de una simplificación y rapidez en el proceso de compra, la ampliación de canales de venta, la personalización de la oferta, la apertura de nuevas vías de comunicación a través de las redes sociales y la segmentación (Vodafone Business, 2019). Mediante el uso de aplicaciones, servicios de wifi de alta densidad con tecnología de geolocalización, datos de punto de venta y sistemas de seguimiento del cliente, los centros comerciales pueden desarrollar un mayor conocimiento sobre los hábitos y preferencias del cliente que visita el centro, optimizar las relaciones con el consumidor y con los operadores del centro, mejorar el mix comercial y optimizar de las condiciones de arrendamiento. Se tendrá una

mayor información sobre las navegaciones en la red mientras el consumidor se mueve por un área particular del centro, un mayor conocimiento sobre los diferentes segmentos de clientes y los patrones que sigue cada uno durante los diferentes momentos del día (Agarwal et al., 2017).

### 5.1.1 Omnicanalidad: una Experiencia Híbrida

La apertura de ciertas tiendas físicas se ha visto afectada por el impacto del *e-commerce* en los últimos años, siendo el principal problema el desarrollo del comercio electrónico de forma separada al comercio minorista físico. Frente a la nueva era de los centros comerciales, la estrategia ganadora es la omnicanalidad, que consiste en acercarse al cliente sin que el tipo de canal que elija para realizar la compra suponga una barrera (Centros Comerciales, 2019a). Por lo tanto, el uso de la tecnología y digitalización es necesario para introducir la omnicanalidad en los centros comerciales. Desde la perspectiva del consumidor, una verdadera experiencia omnicanal es aquella en la que la tienda ofrece una convivencia entre ambas experiencias física y online, estando siempre presente para el consumidor para hacer posible la compra cuándo, cómo y dónde él quiera (Mali, n.d). Desde el punto de vista de los operadores y propietarios, la omnicanalidad reside en lograr una buena coherencia y coordinación de las actividades del centro comercial con el fin de potenciar las ventas y obtener un beneficio de las sinergias y oportunidades alcanzadas a través de cada canal de compra (Fundación Orange, 2016).

“El auge del *e-commerce* [puede considerarse] como una oportunidad para relanzar la innovación en el sector” (Lago, 2019), así lo considera la AECC. En esta nueva era de los centros comerciales, la convivencia del comercio electrónico se hace necesaria junto con la tienda física para retroalimentarse mutuamente. Así lo indica Dimas Gimeno, reflexionando que “de nuestro viaje al futuro hemos aprendido que hay que recuperar los viejos fundamentos del negocio (conocimiento del cliente, relación personal, anticiparse a las necesidades, comprar bien...) y añadirles tecnología para ofrecer una experiencia única de compra” (Retail Actual, 2019). Laureano Turienzo añade que “en un mundo donde los consumidores harán menos viajes a la tienda física, no tener digitalizado coherentemente el negocio con una orientación omnicanal, hará que muchos *retailers* se

alejen de sus clientes y pierdan muchas opciones de captar a nuevos” (ItReseller, 2020). En este sentido, los *retailers* que tenían una oferta puramente online están comenzando a abrir tiendas físicas para dar a conocer su oferta desde un enfoque más personalizado y experiencial y así poder expandirse (García Moreno, 2019).

Los centros comerciales deberán adaptar su sistema logístico para responder de una forma más flexible a los procesos de compra entre los distintos canales. Ante los problemas que surgen con las entregas de última milla junto con la logística inversa y con el objetivo de satisfacer las demandas inmediatas de los consumidores, va a ser necesario contar con centros de distribución dentro de las ciudades. Alejandra Romero (2020) encuentra la solución en los centros comerciales, localizados en zonas privilegiadas de la ciudad pueden representar los puntos de recogida y devolución perfectos para los consumidores. Vemos de nuevo, una oportunidad de convergencia entre el comercio *online* y *offline* donde además de proporcionar un ahorro de costes para los *retails*, aportan un valor añadido a los consumidores a través de las experiencias sensoriales que les ofrece el centro comercial (Centros Comerciales, 2020b).

#### 5.1.2 Modelo de Tiendas Físicas dentro del Centro Comercial

“No competimos, sino convivimos con internet. La tienda permite dar credibilidad al producto, crear lealtad hacia la marca y dar una experiencia de compra gratificante. Hay que integrar la tecnología, pero la tienda física está para quedarse” subraya Javier Hortelanos, presidente de la AECC (Centros Comerciales, 2019a). Además de los espacios comunes, cada una de las tiendas físicas que compone el centro comercial forma en su conjunto el complejo comercial y es por la combinación armoniosa y complementaria de su aglomeración que un consumidor elige visitar un centro comercial como destino de compra. Sin una adaptación por parte de los operadores que lo forman, el propio establecimiento no podrá evolucionar como es debido, por lo que el modelo de tiendas físicas del complejo comercial debe evolucionar en base a traes grandes transformaciones:

1. El *customer journey* se define como “el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio en base a una necesidad que se le plantea, y toda la investigación y consideración de alternativas que hay entremedio” (Bel, 2019). La primera transformación es la introducción de la digitalización en el espacio físico para maximizar la experiencia de compra, optimizar los procesos y estudiar el comportamiento de compra del cliente (Gimeno, 2019c), logrando desarrollar una experiencia de compra interconectada entre el consumidor y el operador. Según RSI y Gartner, la inversión en tienda física se destinará mayoritariamente a analítica avanzada, optimización en las tiendas y retirada de sistemas antiguos convertir los establecimientos en lugares dinámicos, interactivos, innovadores y tecnológicos (MuyCanal & HMY Retail Tech, 2019). La efectividad en la tramitación de pedidos y el pago van a ser puntos claves para mejorar la experiencia de compra dando paso a lo que se conoce como *unmanned stores*. A través de la digitalización se introducirán dispositivos de autoservicio y cajas automáticas, una gestión de turnos y colas y un control del inventario (MuyCanal & HMY Retail Tech, 2019).
2. Los *retailers* buscan identificar al consumidor desde que entra en la tienda con el fin de poder extraer y analizar sus datos, adelantarse a sus necesidades y fundar la experiencia de compra en sus costumbres y deseos. La segunda gran transformación da paso al *Ckeck-in* (Gimeno, 2019c), donde se comienza a hacer uso de las aplicaciones interactivas para el análisis del comportamiento digital y el estudio de la interacción entre el cliente y los productos. Asimismo, para estudiar el comportamiento del cliente en la tienda se llevará a cabo una analítica *in-store* examinando los recorridos y los puntos de atracción del cliente, así como la gestión estratégica y las oportunidades de mejora (MuyCanal & HMY Retail Tech, 2019).
3. El tercer gran cambio que hay que acometer en la tienda física es la cultura. La tienda física es un espacio en el que el cliente del centro comercial va a disfrutar de una experiencia de compra con los cinco sentidos. Dimas Gimeno (2019c), visualiza a las tiendas físicas “como territorios en los que la excitación y la diversión de la compra se pueden compartir con amigos y como el contexto ideal donde un vendedor humano y experto orienta y asesora como nunca podría hacerlo un *chatbot*”. En esta nueva cultura, la comunicación visual va a ser un valor

añadido que las tiendas deberán incorporar a través de señalización digital, quioscos interactivos y visualización de productos. Todo ello, además de aportar mayor visibilidad y exposición al producto, proporciona una experiencia de compra personalizada e inolvidable al usuario, potenciando la imagen de marca la estrategia comunicativa de la tienda (MuyCanal & HMY Retail Tech, 2019).

### 5.1.3 Espacios Comunes

Lo que hace un centro comercial tan diferente al resto de canales de compra es que son algo mucho más que una agrupación de tiendas, los espacios comunes han representado siempre puntos de encuentro entre personas. Cada vez es más equitativa la combinación del espacio destinado a tienda y aquél designado a espacio común, pasando de un actual 70/30 al 60/40 o incluso 50/50 (Fantoni et al., 2014). En el momento que ocurra esta conversión de la superficie comercial, los espacios comunes tendrán que ser planificados y dispuestos de manera diferente tratándolos como contenido y medios de comunicación del centro comercial como si fuese una exposición (Fantoni et al., 2014).

La tecnología permitirá que los eventos y espectáculos en los espacios públicos se conviertan en experiencias participativas con atractivo multi-sensorial, aumentando el número de visitantes y vinculando el espacio físico con el mundo virtual. Los formatos virtuales permiten crear una experiencia de compra más interactiva con el uso de paneles digitales de navegación o zonas de realidad aumentada. Además, la incorporación de pantallas digitales en las zonas comunes de mayor tránsito como son las entradas, las plazas y las zonas de cambio de planta facilitará el acceso a los consumidores a la búsqueda de productos, reseñas y tiendas para realizar la compra (Ram, S., 2017).

Las zonas de acceso al centro comercial juegan un papel muy importante en el *customer journey*, marcando la entrada y la salida al establecimiento donde sucede la experiencia de compra. Se debe tomar precaución en términos de estacionamiento, seguridad y conveniencia para dar fluidez en el desplazamiento y la experiencia de visita. La introducción de la digitalización puede resultar muy conveniente a través del uso de robots de aparcamiento de última milla para maximizar el espacio de estacionamiento.

Conjuntamente, la integración de aplicaciones de estacionamiento y sensores para detectar y guiar al cliente a los espacios libres será otro avance junto con las zonas de aparcamiento para vehículos eléctricos en los parkings que va a jugar un punto de inflexión con la gran conciencia sostenible que tiene la población de hoy en día. Por último, se deberán incorporar zonas de recogida de vehículos eléctricos, puntos de carga rápida y estacionamiento económico compartido (Ram, S., 2017).

#### 5.1.4 Segmentación y *Customer Journey: Customer Centric*

Los centros comerciales deben aquellos beneficios que las tecnologías no logran satisfacer, ofreciendo una experiencia de visita completa con un adecuado asesoramiento y servicio, así como un trato personalizado al consumidor. El modelo de negocio del centro comercial buscará cubrir una necesidad del cliente, conectando con él y creando un vínculo duradero (Salas et al., 2019). Para lograrlo, el centro comercial debe integrar una estrategia *customer centric*, donde cada visitante del centro comercial sea tratado de forma independiente cubriendo sus necesidades, llegando a sus emociones y ofreciéndole una experiencia personalizada de manera que se enamore al cliente para crear una repetición de compra (Salas et al., 2019).

Los comerciantes están examinados nuevas maneras de enfrentarse a los retos para poder diferenciarse y renovarse y es a través de una segmentación efectiva, que un estudio elaborado por McKinsey & Company (2019) revela que se logra dar la personalización eficiente. La inversión y desarrollo en el terreno tecnológico están permitiendo a los centros comerciales acercarse al consumidor y tener más conocimiento sobre el cliente, permitiendo segmentar mejor al consumidor y satisfacer sus necesidades (García Moreno, 2019).

Cada comprador representa un segmento y para entender bien a cada consumidor único es importante conocer como se comporta en ambos canales *online* y *offline* a través de la obtención de datos sobre sus hábitos y crear una imagen precisa sobre su perfil para poder satisfacer sus necesidades. Las técnicas de analíticas adecuadas permiten identificar los cambios en la demanda, posibilitando caracterizar al consumidor y conocer cuales son los

atributos determinantes a los que se asigna más importancia y se tienen en cuenta a la hora de visitar un centro comercial. Adecuando el *customer journey* a todos los atributos que determinan la visita se logrará una mayor captación de clientes, una mayor afluencia al centro y una fidelización por parte del consumidor (MuyCanal & HMY Retail Tech, 2019).

Una vez estén segmentados los consumidores, la utilización del *big data* permitirá a los *retailers* recoger información sobre las valoraciones de compra, la recurrencia y los perfiles de los usuarios para personalizar la oferta de manera eficiente ofreciendo diferentes precios, promociones, sugerencias de consumo y otras variables según el grupo de consumidores al que pertenezcan (Gimeno, 2019a).

## 5.2 INTEGRACIÓN DEL *CUSTOMER EXPERIENCE* A LOS CENTROS COMERCIALES

El término *customer experience* según indica Carlos Comas (2019), CEO de 7Fun, se refiere “al tiempo que se vive y disfruta en el centro comercial como clave del éxito”. Las experiencias que vive un usuario dentro del establecimiento es un factor determinante a la hora de repetir su visita al centro comercial. Se debe buscar crear sensaciones con el usuario, y proporcionar una experiencia completa que ofrezca calidad y comodidad al consumidor. (Centros Comerciales, 2019a).

### 5.2.1 *Shopperentertainment o Retail-tainment*

Según un artículo de Mckinsey & Company (2017), los centros comerciales del futuro tratarán menos de compra en tienda y más de dar al público una experiencia personal que no puedan obtener a través de sus teléfonos móviles, lo que denominan como “*Retail-tainment*”, designando una mezcla de *retail* y entretenimiento (Agarwal et al., 2017). La línea de separación entre entretenimiento, ocio y compras se hace cada vez más estrecha, donde el centro comercial no representa solo un espacio físico, sino que tiene también un lado emocional a través del cuál logra transmitir sensaciones al consumidor y hacerle sentir vivo. Un centro comercial para aportar un valor diferencial debe ser único, tener

una esencia propia y transmitir sus atributos como marca al público. En este sentido Mercedes Porro, líder marca de Kiabi España, explica que “esa personalidad, estado de ánimo o frecuencia en la que vibra el centro, es lo que le hace único, y cuyo posicionamiento es responsabilidad de todas y cada una de las partes” (Centros Comerciales, 2019a).

Majid Al Futtaim, es un pionero en la experiencia del cliente dentro del centro comercial, sus activos están continuamente siendo reinventados ante su creencia de que “ir de compras es solo el principio” Breuer, P., y D’Auria, G., 2017). Tal y como explica el experto en el sector, junto con la nueva tendencia de disfrutar de los grandes momentos, se está empezando a redefinir el concepto de lujo, explicando que “la gente no quiere pagar sólo por el lujo; quieren vivirlo”. En la nueva era, independientemente del precio, el factor de relevancia es la experiencia que vive el consumidor dentro del centro comercial, que a su vez marca el posicionamiento de la entidad en el corazón de las comunidades y actúa como punto de encuentro en el que se comparten pasiones e intereses conjuntos. (Centros comerciales, 2019a).

José Luis Prados, head de expansión de Kiwoko, resalta la importancia de la integración entre los operadores y los centros comerciales, resaltando que “la unión entre un lugar y lo que se realiza en él es importante y los propietarios y los usuarios no siempre han cooperado de forma inteligente. Eso va a cambiar. Habrá un mayor reconocimiento de la importancia del espacio y de la necesidad de hacer la experiencia en él especial. (...) El reto será encontrar un equilibrio entre crear una experiencia especial en el espacio físico al menor coste posible”, subraya Bill Kistler (Centros Comerciales, 2020b).

### 5.2.2 Regeneración Urbana y Usos y Experiencias Mixtas

Los desarrollos de uso mixto ofrecen a los consumidores una comunidad atractiva e integrada en la que vivir, trabajar y comprar, generando tráfico adicional para los centros comerciales a la vez que se maximiza el rendimiento del capital invertido. Cristina Pérez de Zabalza (2019), socia y directora de *retail leasing* de Cushman & Wakefield dice que “es cierto que, superado un número determinado de años, los centros comerciales

necesitan aplicar cambios importantes. Hay que mantener el atractivo de los edificios en sí y hay que dar a los operadores la posibilidad de adaptar sus formatos. También es importante que las propias marcas actualicen sus imágenes y fórmulas comerciales. Tanto las tiendas como los conceptos deben estar al día. El centro en su conjunto tiene que resultar atractivo para los usuarios y visitantes” (Centros Comerciales, 2019b, p.28).

Mikel Barriola, arquitecto, explica que a través de la regeneración urbana se logran crear destinos que muestren el placer de la vida en relación con los demás proporcionando usos mixtos que consiguen fusionar el diseño, la conceptualización, calidad y flexibilidad del centro comercial (Centros Comerciales, 2019a). Uno de los principales patrones que se anticipan es la adaptación de los entornos para propósitos no comerciales y los usos mixtos. Las zonas comunes de cada vez mayor tamaño acogerán a conciertos, eventos artísticos, mercados, todo tipo de servicios y usos que no puede ser satisfechos a través del *e-commerce* (Fantoni, R., Hoefel, F., Mazzarolo, M., 2014). Además, se ampliará el concepto del establecimiento incorporando elementos desde el *coworking* hasta residencias de estudiantes (Centros Comerciales, 2019b, p.11).

Otro aspecto que toma gran relevancia es la relación cada vez más fuerte entre *retail* y logística. Luis Lázaro, director de *retail* y logística de Merlin Properties, resalta el comienzo de un periodo de sinergias con los parkings del centro comercial fruto de la cohesión entre los canales *online* y *offline* (Centros Comerciales, 2019a). Ante la solución que proporciona un centro comercial a la venta online como punto de recogida y devolución, se van a realizar adaptaciones del establecimiento para los usos logísticos, entre otros. Alejandra Romero (2020) hace hincapié en las implicaciones arraigadas con un incremento de la superficie destinada a la logística y una reducción del espacio destinado a la venta directa (Centros Comerciales, 2020b) que se logrará mediante la conversión de los parkings subterráneos en espacios de almacenaje o venta, a medida que el uso de los vehículos se vea reducido por motivos de sostenibilidad (Ram, S., 2017).

#### 5.2.2.1 Diseño Arquitectónico y Conceptual de los Espacios

El diseño arquitectónico de un centro comercial juega un papel clave reinventándose para atraer al cliente a través de espacios atractivos en los que el usuario se sienta cómodo y

que permitan crear una conexión emocional con el usuario. Los espacios de estancia y descanso son imprescindibles a la hora de transmitir sensaciones al consumidor y deben jugar con la iluminación y la acústica para crear un ambiente de relax. (Centros Comerciales, marzo 2019)

Por otro lado, el diseño debe ser innovador y rompedor, adaptándose a las nuevas tendencias del mercado tanto en la parte interior del establecimiento, a través de la incorporación de nuevas tecnologías, como en la parte externa. El diseño de las fachadas, el paisajismo o el mobiliario utilizado son factores que añaden valor tanto al entorno como a la experiencia de compra del cliente del centro comercial.

La apuesta por maximizar el valor del cliente se refleja a través de una mayor aportación de entretenimiento y menor producto, donde cobran mayor importancia los *flagship stores* o *pop up stores*. (Centros Comerciales, 2020b, p.8). Los *pop up stores*, aportan al consumidor un mejor uso de los espacios temporales y flexibles, contribuyendo con un sentido de novedad al cliente (Fantoni et al., 2014).

#### 5.2.2.2 Sostenibilidad

Una de las grandes tendencias de la regeneración urbana es la conexión con la naturaleza y el medio ambiente, permitiendo emprender una relación mas responsable con el entorno y la sociedad. María Martínez (2019) hace hincapié en la importancia de la sostenibilidad en la transformación del centro comercial declarando que “la eficiencia energética es un valor tanto para el inquilino como para la búsqueda de posibles inversores que solo invierten en edificios que tengan un certificado de sostenibilidad mínimo y, por lo tanto, debe ocupar un lugar preferente a la hora de desarrollar diseños o reformas en los centros comerciales” (Centros Comerciales, 2019b, p.31).

El sector inmobiliario provoca el 40% de las emisiones de CO2 por lo que la toma de conciencia en cuanto a la importancia de la sostenibilidad en el sector es una necesidad, como dice Javier Torralba, director de BREEAM España, “la sostenibilidad deja de ser una alternativa y se convierte en la única vía para reducir el impacto negativo del sector en el medio ambiente” (Centros Comerciales, 2020b, p.31). La certificación BREEAM,

*Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*, es el certificado de construcción sostenible líder a nivel mundial (BREEAM ES, n.d.). Según Javier Torralba, el *retail* en España representa el 18% del total de edificios evaluados por BREEAM, figurando uno de los sectores de mayor certificación sostenible solo por detrás de los edificios de oficinas y residenciales. Es cada vez mayor la concienciación y el compromiso por parte de los gestores de espacio comerciales, se están desarrollando nuevos conceptos sostenibles que están presentes en la adaptación de los centros comerciales, encontrándose entre ellos la movilidad, la logística o los productos de “km 0” (Centros Comerciales, 2019b, p.31). En cuanto a la movilidad sostenible, se debe fomentar el transporte público, los puntos de recarga de vehículos eléctricos y la priorización de plazas de aparcamiento para coches compartidos (Centros Comerciales, 2020b, p.29).

La mejora en la ecología del centro comercial se crea a través de un ambiente verde aumentando las zonas verdes, reutilizando o usando materiales durables y que sean respetuosos con el medioambiente (Centros Comerciales, 2019a). Por otro lado, Javier Torralba remarca los dos aspectos que posiblemente tengan el mayor impacto en cuanto a la sostenibilidad del centro comercial, declarando que “una adecuada gestión del agua permite ahorrar hasta un 40% y con una apropiada gestión de la energía el ahorro puede alcanzar hasta el 70%” (Centros Comerciales, 2020b, p.43).

Aunque resulta complicado encontrar la correlación directa entre la incorporación de medidas de sostenibilidad y los beneficios obtenidos por el incremento de la renta, un aspecto que está claro es que el rendimiento es mayor debido a una mejora de la ocupación y la calidad de los operadores del centro y unos menores gastos de operación y mantenimiento del activo. Además, la reputación y fidelización del centro comercial como marca de sostenibilidad incide positivamente en el propietario del activo, beneficiándose de un mayor tiempo de estancia por parte del consumidor (Centros Comerciales, 2020b, p.30).

## 6. EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES

### 6.1 PROTAGONISMO DE LA GESTIÓN

El objetivo principal de un gestor de activos es invertir en aquellos valores que permitan alcanzar los mejores resultados con respecto a un riesgo y una rentabilidad, mejorar los perfiles económicos y añadir valor a la cartera de activos de la compañía. Para ello, las tareas llevadas a cabo por un gestor de activos incluyen analizar el riesgo y tendencias en el mercado financiero, el asesoramiento y la gestión del riesgo financiero, la elaboración y el seguimiento presupuestario, la gestión de operaciones financieras y la participación en el crecimiento del activo (López, n.d.).

En el proceso de gestión de un centro comercial se van brindando oportunidades de mejora en una variedad de terrenos, pudiendo controlar el impacto que deriva de las medidas que se toman en las variables económicas, socia-culturales, políticas y medioambientales. El ejercicio excelente en la gestión diaria de un centro comercial puede aportar grandes beneficios a la sociedad, contribuyendo a la ganancia de cada uno de los agentes que participa en el activo a través de la mejora de perfiles económicos y la creación de valor añadido.

Hasta el momento, los gestores de centros comerciales han sido administradores de negocios inmobiliarios de capital intensivo, sin embargo, la gestión ha dado un giro con la aparición de la nueva era de los centros comerciales teniéndose que adaptar a las nuevas reglas del juego. Hoy en día, con la aparición de nuevas aplicaciones, estrategias de omnicanalidad y nuevas tecnologías surge la necesidad de una “gestión cada vez más multifuncional de equipos, flexibilidad en la relación con nuestros operadores y autocrítica para ser ágiles en la puesta en marcha de herramientas de comunicación y análisis, así como operativos para desechar aquellas que no aporten el valor esperado” según indica Luis Lázaro (Centros Comerciales, 2019a).

En esta nueva era de los centros comerciales, la gestión va a demandar un conjunto de nuevas habilidades analíticas, de experiencia con el cliente y de agilidad operativa (Agarwal et al., 2017). Con una revolución digital que marca el inicio de la era de la información (EcuRed, 2019), la cantidad de datos que se mueven a diario es inmensa y su gestión es significativamente importante para el futuro funcionamiento del centro comercial. Por tanto, se van a requerir habilidades analíticas con el fin de poder organizar, limpiar y almacenar los datos que se obtienen del consumidor para poder percibir y conocer mejor al cliente (Agarwal et al., 2017).

Con un consumidor más conectado y en busca de una mayor oferta experiencial, la visita del cliente toma gran relevancia en la gestión del centro comercial a la hora de optimizar los procesos de toma de decisiones y el desarrollo de las estrategias de captación y fidelización del cliente (Agarwal et al., 2017). Se deberá conectar de forma más directa con el cliente donde, tanto el diseño de la experiencia como el estudio psicológico de su comportamiento son imprescindibles para la operación del centro comercial. Se pretende ofrecer una estancia agradable y completa que busque satisfacer todos los segmentos, necesidades y demandas del consumidor. Por último, se requiere una operación ágil para lograr incentivar la reinversión de los centros comerciales frente a la era digital y poder retroalimentarse rápidamente de los nuevos servicios, productos o eventos enfocados a mejorar la experiencia del usuario y del operador. A su vez, se requiere una coordinación entre los inquilinos y los propietarios del centro comercial para que la información circule de manera más fluida y se agilicen las estrategias de digitalización del modelo operativo del centro comercial (Agarwal et al., 2017).

## 6.2 MAXIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL MEDIANTE ANÁLISIS AVANZADOS

Históricamente, la mayoría de los centros comerciales se han basado en la intuición, experiencia o en datos históricos para tomar decisiones de gestión, y esto deja detrás una gran oportunidad de creación de valor. Los centros comerciales tienen acceso a diversas fuentes de información del lado de la demanda que comprenden desde las zonas más frecuentadas del centro comercial, el comportamiento del consumidor dentro del

establecimiento, las ventas por operador y el desempeño por categoría y por época del año. Sin embargo, en estos sistemas se echan en falta el uso de herramientas y habilidades analíticas para poder sacar conclusiones aplicables al sistema de gestión de los centros comerciales. En la actualidad, están comenzando a tomar el liderazgo en la incorporación de análisis avanzados con herramientas permiten determinar el mix comercial óptimo, gestionar la organización de las tiendas para maximizar el gasto del consumidor y la estancia de visita al centro, y estar mejor informado a la hora realizar negociaciones de renta con los inquilinos (Bel-Bachir et al., 2019). Los centros comerciales con uso de estas herramientas han incrementado sus ingresos de rentas por porcentajes de doble dígito según expone un artículo de Mckinsey & Company (Bel-Bachir et al., 2019).

El *big data* permite que un centro comercial pueda beneficiarse del uso de los dispositivos móviles para controlar las interacciones entre clientes, el tráfico del centro y los patrones de comportamiento de compra. La combinación de la Inteligencia Artificial junto con una información más completa sobre cada uno de los visitantes del centro brinda una mejor segmentación de las ofertas y promociones y una mayor captación del cliente proporcionarle una experiencia a medida, adaptada a sus intenciones y preferencias de consumo. El centro comercial tome ventaja del uso de esta rica fuente de información para mejorar el rendimiento, la gestión de riesgos y la capacidad de acercarse más al consumidor teniendo un conocimiento más profundo de él (Brown et al., 2011). Ante las amenazas que pueden surgir con el uso de los grandes modificadores del *retail*, es importante conseguir una alineación entre la tecnología y la estrategia de gestión del centro comercial para que actúen de forma complementaria (Salas et al., 2019).

### 6.3 OFERTA COMERCIAL RENOVADA

La información recaudada por parte de la gestión también puede servir para adecuar la oferta de un local a las preferencias de tamaño, renta y condiciones de arrendamiento del operador, creando poco a poco una combinación armoniosa del conjunto comercial adaptado a todo tipo de perfiles y con un cliente satisfecho.

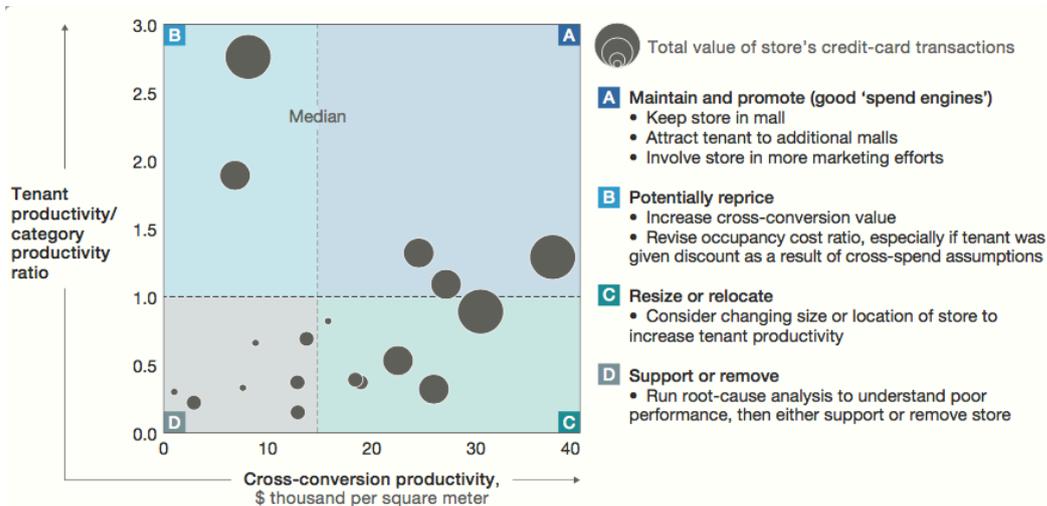
A la hora de tomar decisiones sobre el “*Leasing Plan*” o plan de arrendamiento, se debe tomar en consideración:

- La combinación óptima de operadores para maximizar las ventas colectivas del centro comerciales.
- Las tiendas que atraen a los consumidores en la zona de captación del centro comercial.
- Las tiendas ancla que proporcionan un incremento de la afluencia y las ventas del centro.
- Los operadores que representan “motores de gastos”, es decir, aquellos inquilinos cuyas ventas no son muy altas, pero sin embargo crean valor a través de la conversión cruzada.

Con el uso de herramientas de analítica avanzada se logra cuantificar cómo incide cada tienda en el gasto del consumidor dentro del centro comercial, examinando el rendimiento de cada tienda como un “motor de gasto”. Este instrumento permite optimizar la selección y colocación de operadores para un centro comercial, maximizando las compras en el centro (Bel-Bachir et al., 2019).

En la *Figura 6* elaborada por McKinsey & Company (Bel-Bachir et al., 2019), se ejemplifica como, a través de herramientas de analítica avanzada, se puede mejorar la gestión comercial de los operadores del centro comercial. Los resultados se obtienen por analizar el ratio de productividad por categoría del operador (las ventas por m<sup>2</sup> comparadas con las ventas del resto del centro comercial) y la productividad a través de conversión cruzada o *cross-conversion productivity* (las ventas por m<sup>2</sup> que se han realizado en función al número de visitas que ha recibido el centro) (Bel-Bachir et al., 2019). El estudio de estas dos variables, a través la analítica avanzada, permite identificar qué tiendas necesitan ser mantenidas en sus locales o promocionadas, cuáles requieren un ajuste de renta, un ajuste de superficie o un soporte de gestión y cuáles deben dejar de formar parte del centro comercial.

**Figura 6: Ejemplo del uso de la Analítica Avanzada para mejorar la Oferta Comercial**



Fuente: Bel-Bachir et al. (2019: p.3)

## 6.4 INTEGRACIÓN DE NUEVAS FUENTES DE INGRESOS

Wendy Steinle (2019), director senior de contenido y estrategia web de Adobe Digital Experience, expone como “las expectativas del consumidor y el comprador han cambiado”. El nuevo cliente tiene en consideración todas las interacciones sobre el entorno de compra desde el contacto inicial, la presentación de contenido y la comunicación hasta la experiencia en el espacio físico, consecuentemente los centros comerciales deben mostrar más atención en cada proceso que compone la experiencia de visita (Martin, 2019). Frente al enfoque *customer centric* de los centros comerciales en la nueva era, ya no solo basta con evaluar el tradicional Retorno sobre la Inversión (ROI), indicador de la efectividad y rentabilidad de tu inversión. Hay que ir más allá y conocer las fases de creación de valor en la experiencia de compra del cliente que se logra a través del análisis del Retorno sobre la Experiencia (ROX). El ROX consiste en lanzar una estrategia de marketing centrada en gestionar la experiencia del cliente a través de la creación de vínculos que ayudan a aumentar las ventas y la fidelización entre el usuario y el centro comercial (Villaseñor, 2019).

El modelo tradicional de obtener ingresos cobrando a los arrendatarios una renta fija además de, en algunos casos, el pago de una renta variable en función de su nivel de

ventas ya no permite captar el valor total que aportan los operadores, Frente a las nuevas tendencias del sector y a medida que los centros comerciales se mueven hacia un mundo más experiencial, las formas de negociar el retorno que se obtiene de los operadores también tienden a cambiar. McKinsey & Company (2017) propone dos mecanismos de ingresos que pueden adoptarse complementariamente a los ya existentes:

- Cargo basado en las afluencias: los inquilinos pagan en función del tráfico que recibe su tienda o la zona en la que se ubica. Este modelo se beneficia de la tendencia del los *showroomers*, aquellos consumidores que acuden a la tienda física para tocar y sentir los productos que luego compran por internet (Agarwal et al., 2017).
- Ingresos compartidos con las ventas online: los inquilinos se benefician de una forma más directa del valor de los *webroomers*, aquellos consumidores que navegan en internet para conocer y contrastar los productos, pero que hace la transacción en tienda física. El modelo consiste en que los inquilinos paguen la parte de sus ventas que se realizan en internet dentro de la geografía del centro comercial, mapeada por lo general a través de los códigos postales (Agarwal et al., 2017).

Además de estos mecanismos de generación de ingresos a través de los inquilinos, para que los centros comerciales tengan éxito financiero durante la nueva era, deben buscar las nuevas fuentes de ingreso, sacando el máximo provecho del activo. Frente a la tendencia de ampliación del espacio común en el centro comercial junto con la reducción de la superficie de las tiendas físicas, los servicios de almacenamiento y logística para los inquilinos puede ser una fuente de creación de valor. Asimismo, el uso de los espacios comunes para incluir pop ups, salas de exposición o eventos es otra posibilidad de sacar mayor rendimiento al activo. La integración de la digitalización en el centro también puede ser utilizada como fuente de ingreso, dando uso a las fachadas digitales como espacio publicitario para los inquilinos (Agarwal et al., 2017).

## 7. ENFOQUE DE REFUERZO: PRINCIPALES *INSIGHTS* DE ENTREVISTAS A PROFESIONALES EN EL SECTOR

La transformación que está sufriendo el sector del *retail* y en particular el de los centros comerciales está realmente presente, adentrándonos en el *Retail 4.0* en el que unas tendencias globales están marcando un cambio de rumbo del sector. Con el objetivo de profundizar en el campo de investigación, se ha querido conocer como se está viviendo el cambio en el sector y conocer la opinión de aquellos que más conocen en materia de *retail*. Se han llevado a cabo tres entrevistas con valor cualitativo a profesionales en el sector, conociendo desde dentro como se está enfrentando el sector al cambio. Los entrevistados son Luis Lázaro, director de centros comerciales y logística de Merlin Properties, la mayor inmobiliaria de la península ibérica, Jorge de Marichalar, mánager de marketing de Ikea Madrid, la empresa pionera en innovación en el sector de decoración del hogar y Dimas Gimeno, expresidente de El Corte Inglés y fundador y presidente ejecutivo de Skintellinegce Investments. Las preguntas dirigidas a los entrevistados durante la entrevista fueron adecuadas su entorno laboral y área de conocimiento.

Los principales *insights* obtenidos durante las entrevistas han sido los siguientes:

- El sector del *retail* está sufriendo un cambio a nivel global donde Jorge de Marichalar explica que “las macrotendencias provocan micro patrones de comportamiento, siendo cada vez más complicado para el *retailer* llegar a una mayoría”. Dimas Gimeno añade que es cada vez más importante proporcionar una experiencia personalizada al consumidor, “marcando la diferencia para justificar la compra” y esto solo es posible lograrlo a través de las innovaciones tecnológicas. Según Luis Lázaro, tanto *retailers*/operadores como gestores/propietarios de los centros comerciales se benefician de la integración de la digitalización obteniendo un mayor conocimiento a nivel de “comportamiento, segmentación, perfil de compra, preferencias y gustos, nivel socioeconómico” del cliente, permitiendo ofrecer una interlocución más directa con el consumidor para formar parte de su *customer journey*.

- Sin embargo, la integración de la digitalización por parte de los centros comerciales se está dando de una forma lenta, se habla de que el verdadero salto se va a lograr cuando se adopten estrategias puramente digitales basadas en datos, servicios, aplicaciones y personalización que añadan valor a la oferta y gestión, creando experiencias memorables.
- Los tres ponentes coinciden en la importancia del comercio electrónico como impulsor de la innovación en los centros comerciales, según indica el profesional del *retail*, Dimas Gimeno, “el comercio electrónico, que ya de por sí requiere de una gran innovación, indirectamente termina provocando innovación física en el *retail* del ladrillo”. En este sentido, Luís Lázaro cree en la idea de que, en la medida en que las marcas logren ofrecer una “experiencia homogénea, independientemente del canal que se elija” donde el consumidor se beneficia de una mayor accesibilidad, conveniencia y valor añadido, las ventas se lograrán maximizar en todos los canales.
- Mediante la adopción de una postura *customer centric*, los centros comerciales están jugando “un papel muy relevante como polo de atracción física de los consumidores” según indica Jorge de Marichalar. Luis Lázaro enfatiza sobre la toma de relevancia de los espacios comunes de mayor tamaño para ofrecer una propuesta experiencial a los consumidores acogiendo “conciertos, conferencias, exposiciones, etc. que permiten al centro posicionarse no sólo como destino de compras sino cultural y de ocio”.
- Frente a un consumidor digitalizado que se encuentra en momentos permanentes de compra y tiene un poder cada vez mayor, la “cercanía, simplicidad y transparencia son cada vez valores más importantes para el consumidor”, según indica Jorge de Marichalar. Asimismo, el mánager de marketing de Ikea Madrid considera importante aprovechar las ubicaciones estratégicas de los centros comerciales para aportar un valor añadido a la visita experiencial y a la funcionalidad logística del centro.
- La sostenibilidad adquiere cada vez mayor importancia, según indica Dimas Gimeno, “quizá la mayor diferencia que podemos encontrar es que nos enfrentamos a un consumidor responsable con y de sus compras” partiendo de la idea de que “este comportamiento no está vinculado a una generación concreta

(...). Es un comportamiento transversal”. En términos de diseño y conceptualización del centro comercial, según Luis Lázaro, cada nuevo proyecto iniciado debe incorporar criterios sostenibles y de eficiencia energética. Del mismo modo, Jorge de Marichalar considera que aquellos operadores que logren “devolver al planeta y a la comunidad más de lo que toman de ellos” serán los que tengan un verdadero impacto en el planeta.

- En cuanto a las claves de éxito de cara al futuro, se refuerza la idea de la importancia que tiene el centro comercial como marca aportando un valor diferenciador al centro comercial a la hora de posicionarse y en que el *retail* experiencial “será la razón para volver a visitar la tienda”, dice Dimas Gimeno. Asimismo, tanto Lázaro como Marichalar citan la importancia de la evolución y adaptación del centro comercial frente a las tendencias del sector, aprovechando las transformaciones para seguir construyendo junto a los consumidores un propósito de marca.
- Finalmente, los tres profesionales entrevistados coinciden en que la flexibilidad es necesaria para poder dar respuestas de forma rápida y eficaz a las demandas de los consumidores. La comunicación pasa a ser colaborativa, mostrando una conexión, comprensión y empatía hacia el cliente que llevarán a fidelizar la visita al centro. Sin embargo, tras las conversaciones mantenidas con los tres profesionales del sector del *retail*, se llega a la conclusión de que lo que más marca la diferencia y que mayor importancia tiene es “el trato que reciben las personas” (Luis Lázaro, 2020), “lo que haces y cómo lo haces” (Jorge de Marichalar, 2020), y la búsqueda de “nuevas maneras de poder satisfacer esas demandas que nos trasladan” (Dimas Gimeno, 2020).

## 8. ANÁLISIS: ESTUDIO DEL CENTRO COMERCIAL X-MADRID

En un artículo de la Razón (2020), se describe al centro comercial X-Madrid como “un icono para Madrid y un interesante referente para el *retail* y ocio replanteando algunos valores de la sociedad de consumo y marcando una tendencia hacia lo que nos depara el futuro de los centros comerciales”. A continuación, haremos un estudio del X-Madrid, analizando su propósito de marca, oferta comercial, digitalización, consumidor y diseño arquitectónico y conceptual.

### PROPÓSITO DE MARCA

El modelo de negocio de X-Madrid no difiere del que tiene cualquier otro centro comercial, un complejo formado por una oferta comercial que consiste en una unión de los arrendatarios del centro. Los locales del centro comercial se alquilan cobrando una renta por metro cuadrado que dependerá de diversos factores entre ellos la ubicación, la superficie y la actividad del arrendatario. Un equipo de gestión se encarga de dar servicio a todo lo que implica el funcionamiento del centro comercial como la planificación comercial, gestión de la fijación de precios de alquiler, gestión de los gastos directos e indirectos, en definitiva, cumpliendo con todos los requisitos de promoción de un X-Madrid. Merlin Properties representa el único propietario del complejo y el equipo de gestión de sus centros es interno, que es donde reside el núcleo de creación de valor de la empresa, sin embargo, para este activo se buscó un perfil de gestión que fuese algo distinto al resto. El gerente de X-Madrid proviene de un entorno de centro deportivo y parque de atracciones, lo que le da ese giro experiencial a la gestión del centro comercial, pero la clave de éxito es la figura de la persona de marketing, un programador de contenido del centro con un papel multifuncional.

Históricamente, los centros comerciales se crearon para cubrir una necesidad, donde el complejo comercial giraba en torno al hipermercado, más tarde, se fueron haciendo más convencionales hasta la aparición del *e-commerce*, donde ya no existe esa necesidad que estaba presente en el consumidor. Actualmente, un consumidor puede hacer la compra

desde el sofá de su casa mientras se toma una cerveza y ve un partido de futbol, ¿cómo pueden competir los centros comerciales frente a ello?

El centro X-Madrid surge de un antiguo centro comercial Opción, propiedad de Metrovacesa, que pasó a ser posesión de Merlin Properties tras fusionarse con Metrovacesa. Tenían el terreno, el edificio del antiguo centro comercial, que demolieron para la creación de X-Madrid, y solo quedaba buscar un concepto por el que la gente saliera de casa para ir a un centro comercial nuevo localizado en la zona más densificada comercialmente de Madrid. La idea de X-Madrid surge más allá de cubrir una necesidad para parte del consumidor con una propuesta de valor diferencial que radica en arriesgarse para no ser un centro convencional. Merlin Properties quería ver si con, la coherencia del concepto revolucionario era capaz de encontrar arrendatarios para la mezcla que buscaban, que diese un motivo al consumidor por el que acudir al establecimiento. A continuación, podemos ver el eje cronológico de la creación de X-Madrid:

**Figura 7: Eje Cronológico de X-Madrid**



*Fuente:* información aportada por Merlin Properties, propietario y gestor de X-Madrid

Durante el periodo de conceptualización y estudio de mercado de X-Madrid, se llevó a cabo un *focus group* reuniendo a grupos de diferentes generaciones y poder de compra, observando que a mayor edad también iba ascendiendo el poder adquisitivo de la muestra. Se comenzó entrevistando a *millennials* que, al dar su opinión sobre los centros comerciales, todas coincidían en el aburrimiento que les suponía acudir a uno. A medida que fue subiendo la edad y consecuentemente, el poder adquisitivo de los entrevistados,

las respuestas no variaban mucho de lo que ya sabían, el concepto tradicional de centro comercial no les iba a impulsar a visitar un centro comercial encontrándose en la zona más densificada de Madrid (Sur) por muy nuevo que fuese. Tras finalizar el estudio de mercado, surge el concepto rompedor de X-Madrid como, un centro comercial que coge las ventajas de los centros comerciales convencionales, pero dándole un giro revolucionario.

El centro comercial se crea enfocado en aquellas generaciones perdidas que nunca se han sentido identificadas con un centro comercial tradicional y siempre les ha aburrido visitarlos. Tras entrevistar a Víctor Fernández, director de X-Madrid, enfatiza que “X-Madrid es un centro de pasiones, lo que hace que un consumidor salga de casa y rompa con las distancias son las pasiones y ahí es donde nace X-Madrid”. Ya no se habla de experiencia de compra, hay que ir más allá, son las pasiones las que mueven este centro, cada operador es un apasionado de su negocio y eso es lo que hace X-Madrid especial.

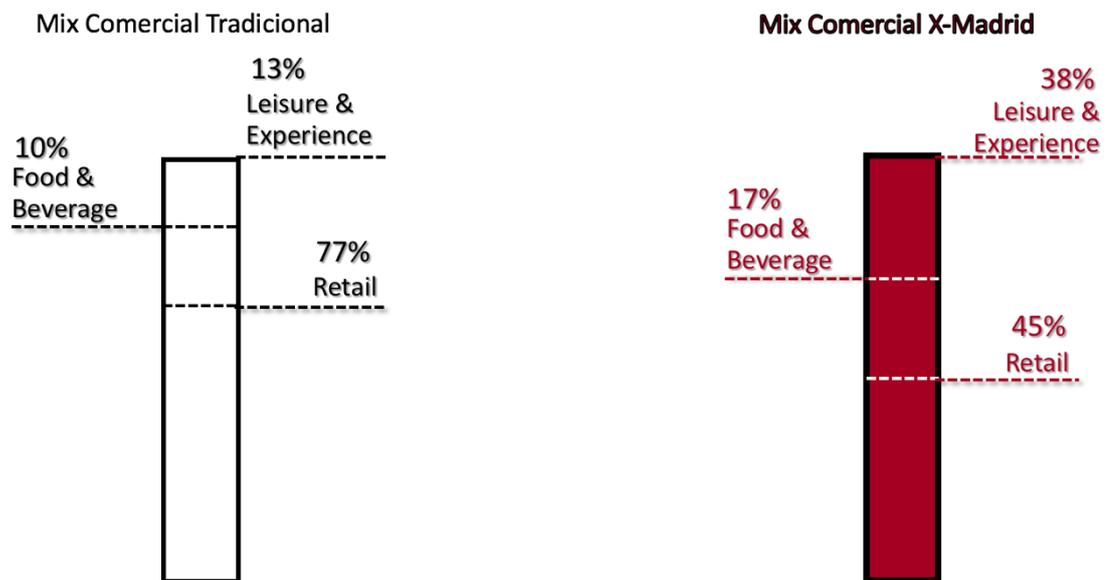
La locomotora principal es el centro comercial en su conjunto, X-Madrid, su esencia es que la gente acuda a él para ver que cosas pasan dentro de él, descubriendo que hacen los propios arrendatarios. El *customer experience* empieza antes de la visita del centro, donde los propios arrendatarios captan a los clientes y estos acuden a X-Madrid sabiendo que algo grande les, el marketing se lo dan los propios arrendatarios y el centro les da una voz. Por ello, se cuidan mucho los diferentes canales a los que el usuario accede antes de acudir al centro, entre ellos las redes sociales (sobre todo Instagram), la web, las noticias en otras páginas.

X-Madrid es su propia marca con un propósito claro, “entre todas las personas a las hablas de X-Madrid, no hay una sola que no se sienta identificada o encuentre un punto de conexión con X-Madrid” cuenta Víctor Fernández. En un centro tradicional, el cliente es más del arrendatario que del centro, pero en X-Madrid quieren que eso cambie. Se quiere lograr crear un centro comercial donde el cliente acuda al centro por su conjunto. Ya se están tomando iniciativas de creación de la marca X, con campamentos de X-Madrid y Smart box X-Madrid que se saldrán muy pronto a la venta.

## OFERTA COMERCIAL

Lo que diferencia a X-Madrid del resto de los centros es sin duda, su oferta comercial tan inusual y rompedora, siendo el mix comercial de X-Madrid imposible de replicar. Casi la mitad de su superficie está destinada al ocio y a la restauración y esta distribución generalmente resulta muy cara para el propietario del activo puesto que las actividades entretenimiento y gastronomía, por lo general, consumen mucho espacio y pagan poca renta. En el caso de Merlin Properties, al ya tener el terreno y el antiguo centro (que fue demolido), si es posible sacar rentabilidad de X-Madrid, esto lo hace único en su especie. Por ello, aunque puede que encontremos alguno de los operadores que lo forman individualmente en otro centro comercial, nunca se podría replicar al completo. Para que se pueda entender mejor la composición de la oferta comercial diferenciada de X-Madrid, a continuación, en la *Figura 8* se presenta una comparación del mix comercial de X-Madrid frente al mix comercial de un centro comercial tradicional. Visiblemente, se puede considerar que el *retail* está cambiando y X-Madrid es pionero de en esta nueva era de los centros comerciales en nuestro país.

**Figura 8: Mix Comercial de X-Madrid Vs. Mix Comercial Tradicional**



*Fuente:* información aportada por Merlin Properties, propietario y gestor de X-Madrid

Los porcentajes que se ven en la *Figura 8* sobre X-Madrid son verídicos, no obstante, cada operador no está encorsetado en una clasificación como tal puesto que muchas tiendas combinan ocio con *retail* en el mismo local, reuniendo a consumidores, minoristas y entretenimiento en un mismo espacio. Luego, X-Madrid no es un centro de ocio sino un *retail* experiencial o lo que conocemos como *retail-tainment* (*retail + entertainment*), ofreciendo menos producto y más experiencia al consumidor.

La confección del mix comercial pasó por diversas fases, inicialmente, la gestión se fijó en los operadores más técnicos para el centro, a partir de ahí, en función de la actividad y el operador que más cautivaba al equipo de comercialización, fueron buscando cada operador con experiencia en esa área concreta, pero sin repudiar el *retail* puro al 100%. Un gran fenómeno que ha ocurrido con los operadores de X-Madrid es la actitud tomada por parte de muchos operadores que, siendo tradicionales en la oferta de su negocio, decidieron adaptar su formato original al concepto rompedor del centro. Un ejemplo es el cine, representado por Ocine, una empresa tradicional de cine que, al entrar en el centro, el operador se camufló con el estilo de X-Madrid para crear *Urban by Ocine*. Este nuevo concepto, permite al espectador ver una película como si estuviese en el sofá de su casa, con un estilo moderno y urbano en el que se proyectan versiones originales y cine alternativo orientado al público joven.

Otro punto factor de diferenciación en la oferta de X-Madrid frente al resto de centros comerciales, es la creación de zonas específicas dentro del establecimiento para servir a un consumidor específico. El mejor ejemplo reside en el pasillo del motor, donde podemos encontrar operadores como Harley-Davidson y Motocard, dos marcas muy poco comunes en un centro comercial, donde se logra acercar la venta de un producto más elitista al público y que dónde ocurre una compra por impulso. Asimismo, destacan las tiendas más pequeñas y novedosas que dan sentido de innovador, Veritas es una muestra de ello con un supermercado de comida ecológica, así como Lashes & Go o Juguetrónica. Conjuntamente, las tiendas nicho dan un giro revolucionario a X-Madrid, lugares cautivadores que no se verán en ningún otro lugar, entre ellos la tienda de Harry Potter, Junko o el supermercado friki. Por otro lado, encontramos X-Market, el *coworking* del *retail*, formado por *pop ups* y *containers* que dan un mayor uso de los espacios temporales

y flexibles. Un operador online que quiere operar offline pero el precio de tener una tienda física se lo impide, logra encontrar una opción asequible a través de los pop-ups. Uno de los operadores que mayor éxito tiene en el centro es Citywave, la ola de surf exterior que acoge a amantes del surf de cualquier nivel, así como las pistas de patinaje para los amantes del *parkour*. Una apertura muy esperada para el público es el centro de buceo, con dos piscinas, una de ellas con una profundidad de 20 metros para poder hacer submarinismo, algo que nunca se había pensado en un centro comercial.

La oferta comercial del centro comercial busca reflejar el concepto de que “hay frikis para todo”, y este es el motivo por el que cualquier persona que oye hablar del concepto de X-Madrid se identifica con algún aspecto del centro comercial. El público que acude al centro no espera una estructura en la oferta comercial, les da igual cómo y dónde se encuentre un operador, sino que lo van descubriendo a medida que pasean por el centro. Consecuentemente, un fenómeno muy común en X-Madrid es la venta cruzada, donde inevitablemente un usuario que acude al centro para visitar o buscar algo en particular acaba cautivado por otro operador, experimentando la magia del centro. Esto implica que el consumidor que concurre el centro suele pasar en él todo el día, por lo que, frente a un centro convencional, X-Madrid tiene un tiempo de estancia y un ticket más alto. La experiencia que vive un consumidor en X-Madrid es tan completa y excitante que es muy raro que un cliente que acuda al centro una vez no repita la visita.

## CONSUMIDOR

El público objetivo de X-Madrid ya comprende únicamente los usuarios del área de influencia, se rompen las barreras atrayendo al turista de extrarradio, cruzando la ciudad pues se resulta atraído por unas locomotoras atípicas. El cliente más típico del centro tiene una edad media y goza de un cierto poder adquisitivo, sin embargo, se ha acusado a X-Madrid de ser un centro de jóvenes y muy masculino, pero la imposibilidad por definir un perfil concreto de edad muestra que cada arrendatario tiene su propio público característico. El público de Harley Davidson reside entre 50 y 60 años, la tienda de Harry Potter es más frecuentada por niños, el rocódromo y el cine tienen un público muy

familiar, también destacan los surferos y aficionados al *parkour*, pudiéndose apreciar que X-Madrid es un centro destinado a todos los públicos.

Sobre todo, X-Madrid es un lugar dedicado a las nuevas generaciones y enfocado a la generación perdida, aquella que nunca frecuentaría un centro comercial tradicional. En lo que respecta a centros comerciales, los adolescentes siempre han sido maltratados, puesto que lo más pequeños encuentran en los establecimientos actividades infantiles y las más mayores actividades de ocio y compras, sin embargo, por lo general un adolescente nunca ha encontrado su sitio en el centro comercial, hasta la llegada de X-Madrid.

## DIGITALIZACIÓN

La integración de la digitalización tanto en X-Madrid como en muchos de los centros comerciales españoles tiene todavía mucho trabajo por delante. El propietario de un centro comercial puede obtener información sobre las afluencias, tiempo de estancia, tiendas frecuentadas y mapa de calor para ver los puntos por los que el usuario muestra un mayor interés. No obstante, no tienen información personal sobre los consumidores, son las tiendas las que adquieren información directamente del consumidor, conociendo su ticket de compra, datos personales y frecuencia de compra, entre otras cosas.

Ante la incapacidad de un centro comercial de conocer a los visitantes, la solución reside en la asociación entre el centro y una compañía telefónica, siendo el caso de X-Madrid para tener acceso a una fuente de datos más rica sobre el consumidor. Sirve como base para hacer un marketing teledirigido y optimizar la eficiencia del gasto para mejorar la experiencia del consumidor. Con los avances tecnológicos, el conocimiento que se obtiene del cliente es cada vez mayor, pero por el momento se logra a través de la creación de alianzas, de la mano de una empresa que aporta los datos. Las únicas formas de obtener datos de los consumidores directamente del centro son a través de las APPS, redes sociales, tarjetas de fidelización y promociones temporales, pero que estas no logran tener mucho éxito puesto que la gente se compromete muy poco con ellas. Por ejemplo, los usuarios mantienen la APP de un centro comercial solo por la geolocalización, a la hora de buscar el coche en el aparcamiento, sin embargo, esta puede ser un canal con bastante

poder para llegar al consumidor con ofertas personalizadas y crear un mayor *engagement*. Hasta el momento, tanto a X-Madrid como a otros centros tienen un gran recorrido de mejora frente a la adaptación de la digitalización en los establecimientos, puesto hasta ahora se ha logrado acumular información del usuario, pero todavía no se ha conseguido gestionar eficientemente los datos para personalizar la oferta y dar una mejor experiencia al cliente.

El diferencial de X-Madrid en cuanto a digitalización lo constituyen las cámaras que retransmiten de extremo a extremo del establecimiento los acontecimientos que están sucediendo en el centro. La clave está en el contenido que se proyecta en unas pantallas grandes, permitiendo al visitante observar lo que está sucediendo en cada lugar del centro comercial, desde un concierto hasta una competición de surf o de escalada. Asimismo, la realidad virtual es una herramienta muy potente usada para interactuar con el público y ofrecer una experiencia más interactiva.

## DISEÑO ARQUITECTÓNICO

La arquitectura de X-Madrid se acomoda al uso de los espacios e infraestructuras del centro comercial anterior, Opción, intentando mejorar los errores del centro anterior. El diseño se impone a lo convencional para buscar un estilo inspirado en el concepto de calle con una estética urbana y un toque industrial. Se aleja del *retail* tradicional para modernizar su estilo hacia una oferta de ocio experiencial y diferente que sirve como punto de encuentro y cultura para todas las edades y tendencias (La Razón, 2020).

## 9. CONCLUSIONES

### 8.1 EL FUTURO DE LOS CENTROS COMERCIALES

Desde sus inicios hace 40 años, los centros comerciales en España han evolucionado y se han adaptado a las tendencias marcadas por un entorno disruptivo. En la actualidad, el sector está sufriendo una transformación, no obstante, este cambio no implica el fin de los *retailers* sino el inicio de una nueva era de los centros comerciales.

Actualmente, están ocurriendo una serie de cambios macroeconómicos que están alterando la forma de operar, vivir y relacionarse, desencadenando nuevos hábitos y tendencias de consumo. Ante la presencia de una revolución digital donde la tecnología cada vez tiene más poder, los centros comerciales deben adaptarse y desafiar el límite de su alcance, incorporando innovaciones tecnológicas que logren crear un valor diferencial en la oferta, experiencia y gestión del centro comercial.

Con la nueva era tecnológica, los nuevos perfiles de consumidores están más conectados, preocupados por el medioambiente y con mayores exigencias y poder. Con un acceso a todos los canales de compra, la acción de comprar pasa a formar parte de la vida cotidiana. Consecuentemente, el consumidor se resiste más a la idea de tener que desplazarse a un establecimiento para realizar una compra. Los centros comerciales se enfrentan al desafío de transformar sus establecimientos en lugares experienciales en el que se transmitan sensaciones al consumidor. Asimismo, los hábitos de consumo se han desplazado hacia una compra mucho más consciente donde el localismo, entorno y medioambiente juegan un papel fundamental en la compra.

Frente al reto de tener que ofrecer un concepto más experiencial, el diseño arquitectónico y conceptual del centro comercial evoluciona hacia un modelo de usos mixtos. Se ve una tendencia donde los espacios comunes cada vez adquieren mayor dimensión frente a las tiendas físicas, para alojar diversos eventos. X-Madrid es un ejemplo revolucionario para el sector, con una oferta experiencial impulsada por operadores especializados y de nicho, espacios más flexibles y un *retail* experiencial, el centro comercial está destinado a todos

aquellos consumidores que buscan vivir algo más que la mera acción de comprar. Sin embargo, los nuevos proyectos del sector no se pueden iniciar sin incorporar una concienciación sostenible y medioambiental. Se trata de crear un impacto en el entorno y la comunidad a la que sirve el centro comercial y quien lo logre, captará la atención de operadores, inversores y consumidores.

La gestión estratégica del centro comercial debe dar un giro para alinear los intereses de los propietarios, operadores y consumidores y cubrir las necesidades cada vez más demandantes del sector. Con la incorporación de la digitalización y analítica avanzada, se alcanzará una maximización del valor del activo y se ofrecerá un trato más personalizado a los usuarios. Con una mayor información sobre las preferencias y sus hábitos de consumo del cliente, la segmentación se obtendrá de manera más eficiente con una individualización de la oferta. Además del mix comercial renovado, se integran nuevas funciones que añaden valor al activo.

En la nueva era de los centros comerciales, la diferenciación se obtendrá con una oferta experiencial y un trato cuidado durante todo el *customer journey*. Los clientes nunca van a olvidar como les hiciste sentir dentro del establecimiento y por ello, quieren sentirse queridos y escuchados. La imagen de marca que el centro comercial logre transmitir al consumidor construirá una cultura alrededor de su comunidad, y es cuando se logrará fidelizar al consumidor.

## 8.2 CLAVES DE ÉXITO

Tras finalizar el trabajo de investigación, se pueden concluir que las claves de éxito para la sobrevivencia de centro comercial en la nueva era son las siguientes:

- **Evolución:** es importante evolucionar con las tendencias del sector, implementando nuevas estrategias y nuevos avances que ofrezcan una experiencia de visita completa.
- **Flexibilidad:** ante las demandas cambiantes de un mundo interconectado, los centros comerciales deben actuar con flexibilidad para lograr una combinación eficiente de

los distintos canales de compra y proporcionar al cliente una experiencia completa y fluida.

- **Customer Centric:** la estrategia del centro comercial debe girar alrededor del consumidor. La optimización en la experiencia de compra se alcanza cuando se conocen los gustos, necesidades y hábitos del consumidor.
- **Propósito de marca:** el centro comercial debe ser único y el propósito de cara al consumidor debe ser mostrar empatía, conexión, transparencia y valores, creando un vínculo emocional que le permita vivir sensaciones dentro del centro comercial. El centro comercial se posiciona como un lugar de reunión de la comunidad, donde se crea cultura y ocio.
- **Omnicanalidad:** la introducción de la digitalización a la tienda es necesaria para proporcionar un valor diferencial al consumidor, a través de ella se debe alcanzar una integración de los diferentes canales de venta en el centro comercial donde la experiencia del consumidor sea la misma independientemente del canal de compra.
- **Retail-tainment:** el cambio de enfoque hacia una oferta experiencial será lo que hará que los consumidores salgan de casa para acudir a un centro comercial. Se debe crear una visita memorable proporcionando accesibilidad, conveniencia y un valor añadido a la experiencia del consumidor.
- **Sostenibilidad:** la importancia del entorno y la presencia de un consumidor respetuoso con el medioambiente es creciente en el sector. El centro comercial debe crear un impacto positivo tanto a nivel local, para las comunidades a las que sirve, como a nivel global, cuidando el planeta para que la sociedad viva en un mundo más sostenible.
- **Adaptación:** Se debe mostrar una permeabilidad ante las nuevas necesidades del consumidor con el fin de adaptar el diseño arquitectónico y conceptual para ofrecer una experiencia satisfactoria al consumidor. Los espacios comunes como polo de atracción de la comunidad, junto con los nuevos formatos de gestión y aprovechamiento logístico del espacio son tendencias dominantes en el sector.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

AECC. (2017). *Nuestra razón de ser: Los centros, parques comerciales y el comercio*.  
<https://www.aedecc.com/centros-comerciales>

Agarwal, P., Breschi, R., & Devillard-Hoellinger, S. (2017, Noviembre 30). *How the mall business can reinvent itself for the digital age*. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-the-mall-business-can-reinvent-itself>

Alfonso Ríos, F. (2015). *Impactos en los espacios urbanos generados por las nuevas formas de comercio en entornos metropolitanos. Un análisis comparativo*. [Tesis doctoral, Universidad Pablo de Olavide].  
<https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2354/alfonso-rios-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barajas Maldonado, A. (2012, Noviembre 18). *El aporte de los centros comerciales trasciende a las ventas*. El Mundo.com  
[https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el\\_aporte\\_de\\_los\\_centros\\_comerciales\\_trasciende\\_a\\_las\\_ventas.php#.Xs-W4i2Q2og](https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_aporte_de_los_centros_comerciales_trasciende_a_las_ventas.php#.Xs-W4i2Q2og)

Bel, o. (2019, Febrero 1). Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia. *Inboundcycle*.  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

Bel-Bachir, I., Devillard, S., Sawaya, A. & Valachovicova, I. (2019, Enero 18). *Boosting mall revenues through advanced analytics*. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/boosting-mall-revenues-through-advanced-analytics>

BREEAM ES, (n.d). *BREEAM ESPAÑA*. <http://www.breeam.es/breeam-espana>

Breuer, P., & D'Auria, G. (2017, Agosto 2). *Reshaping 'retail-tainment' in the Middle East and beyond*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reshaping-retail-tainment-in-the-middle-east-and-beyond>

Brown, B., Chui, M., & Manyika, J. (2011, Octubre 1). *Are you ready for the era of 'big data'?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-you-ready-for-the-era-of-big-data#>

Centros Comerciales, (2019a, Marzo). *El Retail, un Mundo en Constante Cambio. (191)*, 18-56. <https://revistacentroscomerciales.com/editorial/EL-RETAIL-UN-MUNDO-EN-CONSTANTE-CAMBIO>

Centro Comerciales. (2019b, Julio). *Los centros comerciales se renuevan. (195)*, 11-31. <https://revistacentroscomerciales.com/editorial/LOS-CENTROS-COMERCIALES-SE-RENEVAN>

Centros Comerciales. (2020a, Febrero). *Un Nuevo Retail. Principales indicadores de coyuntura. (201)*, 11. <https://revistacentroscomerciales.com/editorial/Un-nuevo-ret-il>

Centros Comerciales. (2020b, Mayo). *El Futuro del Retail es Sostenible. (204)*, 8-75. <https://revistacentroscomerciales.com/editorial/El-futuro-del-retail-es-sostenible>

Centro Comercial Org, (n.d.). *Tipos de centros comerciales*. Centros Comerciales. <https://www.centro-comercial.org/tipos-centros-comerciales/>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2020, Abril 3). *El comercio electrónico rozó en España los 12.500 millones de euros en el tercer trimestre de 2019, un 23,5% más que el año anterior*. <https://www.cnmc.es/en/node/379742>

Cushman & Wakefield. (2019). *The Future of Leisure, Entertainment & Wellbeing. Feel Good (Edition 1)*, 3&8 <http://cushwake.b15media.com/feelgoodedition1/2/>

Ecured. (2019). *Revolución digital*. Ecured.cu.  
[https://www.ecured.cu/Revolución\\_digital](https://www.ecured.cu/Revolución_digital)

Enzyme Advising Group. (2019, Junio 26). *Las 4Vs del big data: Claves para el análisis de los datos*. <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/big-data-4v>

Europa Press. (2020, Febrero 20). *Las Ventas de Centros y Parques Comerciales se Ralentizan en 2019 tras Crecer El 1%*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-centros-parques-comerciales-ralentizan-2019-crecer-20200220115838.html>

Fantoni, R., Hoefel, F., & Mazzarolo, M. (2014, Noviembre 1). *The future of the shopping mall*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>

Fernández, M. (2019, Julio 25). *El Estado Del E-Commerce En España*. HuffPost. [https://www.huffingtonpost.es/entry/el-estado-del-e-commerce-en-espana\\_es\\_5d398651e4b020cd994f35f1?utm\\_hp\\_ref=es-tendencias](https://www.huffingtonpost.es/entry/el-estado-del-e-commerce-en-espana_es_5d398651e4b020cd994f35f1?utm_hp_ref=es-tendencias)

Fundación Orange. (2016). *La transformación digital en el sector del retail*, 10. [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_retail.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf)

García Moreno, M. (2019, Junio 25). Los Centros Comerciales se Arman frente al E-commerce. *El Economista Nacional*, 33-35.

Gastesi, A. (2018, Juio 2). *La Segunda Juventud del Centro Comercial*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20180602/444024165730/centro-comercial-exito-ecommerce.html>

Gimeno, D. (2019a, Agosto 29). *Datos Masivos: Así los utilizan los Grandes Retailers*. El Financiero. <https://elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/datos-masivos-asi-los-utilizan-los-grandes-retailers>

Gimeno, D. (2019b, Junio19). *E-commerce vs Retail Tradicional: Una Pelea donde Todos Ganarán*. El Financiero. <https://elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/e-commerce-vs-retail-tradicional-una-pelea-donde-todos-ganaran>

Gimeno, D. (2019c, Julio 9). *Mi tienda quiere conocerte*. Fundacom. <https://fundacom.lat/conocimiento/tienda-quiere-conocerte/>

Hamilton Global Intelligence. (2019). *Evolución principales hábitos y tendencias de consumo 2018-2019*. AECC

Huitrón Mendoza, J. (2015, Enero 11). *El principio de la aglomeración (o de la sinergia)*. Licenciatura en Economía Facultad de Estudios Superiores Acatlán. [http://www.saree.com.mx/unam/sites/default/files/Sesion\\_9\\_10022015.pdf](http://www.saree.com.mx/unam/sites/default/files/Sesion_9_10022015.pdf)

Instituto de Estudios Económicos. (2016). *La revolución digital*. <https://www.ieemadrid.es/producto/la-revolucion-digital/>

It Reseller. (2020, Junio 2). *La digitalización de la industria del retail ya no es negociable*. <https://www.itreseller.es/al-dia/2020/06/la-digitalizacion-de-la-industria-retail-ya-no-es-negociable>

La Razón (2020, Enero 17). *'X-Madrid': Un centro comercial cerrado transformado en uno experiencial de última generación*. <https://www.larazon.es/madrid/20200117/2q6fbiori5gjdkrftyrralbl4e.html>

Lago, A. (2019, Abril 4). *La Revolución de los Centros Comerciales*. Kombu Design. <https://kombudesign.com/la-revolucion-retail-de-los-centros-comerciales/>

López, J.F., (n.d.) *Gestión de activos (asset management)*. Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-activos-asset-management.html>

Mali, N. (n.d.) *Your m-commerce deep dive: data, trends and what's next in the mobile retail revenue world*. Big Commerce. <https://www.bigcommerce.com/blog/mobile-commerce/#why-does-mobile-commerce-matter>

Marín de la Cruz, S. & Martín Cerdeño, V. (2013). Centros comerciales en España: Situación, evolución e interpretación empírica, (Vol.2), 5-12. Mercasa. [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/204/1372261252\\_centros\\_comerciales\\_en\\_espana\\_5-20.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/204/1372261252_centros_comerciales_en_espana_5-20.pdf)

Martin, N. (2019, Mayo 16). *Return on Experience is the New ROI*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/nicolemartin1/2019/05/16/return-on-experience-is-the-new-roi/#4264f9e056b7>

McKinsey & Company. (2019, Noviembre 12). *An inside look at the Mckinsey store revitalizing brick-and- mortar business*. <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-mckinsey-is-revitalizing-brick-and-mortar>

MuyCanal & HMY Retail Tech. (2019). *La nueva era tecnológica de las compras*. <https://www.muycanal.com/wp-content/uploads/2019/05/HMY-ebook2019-comprimido.pdf>

Nicolás, M. (2017, Enero 11). *¿Qué es retail? Definición y características*. Oleoshop. <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>

Optima Global Services. (2020, Febrero 28). *Afluencia En Centros Comerciales 2019*. <http://www.optimaglobalservices.com/es/centros-comerciales-afluencia-2019/>

Oxfam Intermón. (n.d.). *Complementariedad: Definición y valoración*. Realidad de la ayuda. <http://www.realidadayuda.org/glossary/complementariedad>

Pérez, P., Reyero, P. (2020, Enero). *Retail en España: El presente y futuro de los consumidores y empresas*. Think with Google, p.4. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/content-marketing-spain/retail-en-espana-el-presente-y-futuro-de-los-consumidores-y-empresas/>

PwC. (2019). *Global Consumer Insights Survey*. <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/global-consumer-insights-survey-2019.html#encuestaretail2019>

Ram, S. (2017, Enero 20). *Meeting millennials where they shop: Shaping the future of shopping malls*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/meeting-millennials-where-they-shop-shaping-the-future-of-shopping-malls>

Redacción. (2018, Octubre 3). *¿Qué es la última milla? Analizamos sus problemas y costes*. E-Commerce Nation. <https://www.ecommerce-nation.es/que-es-ultima-milla-problemas-costes-ecommerce/>

Retail Actual. (2019, Julio 15). *Nuevo retail: Utilizar la tecnología “con sentido” para cubrir las necesidades reales*. <https://www.retailactual.com/noticias/20190715/master-marketing-retail-universidad-malaga-dimas-gimeno#.XudI1C2Q1PP>

Rizzo, E. (2019, Octubre 4). *The Evolution of Omnichannel Retail*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/10/04/the-evolution-of-omnichannel-retail/#2874e071903a>

Salas, J., Ruiz, L., Benitez, I., Segura, B., & Cáceres, L. (2019). *IA, el futuro del retail*. ICEX España Exportación e Inversiones, Adigital. Asociación Española de la Economía Digital & Kairos.

Savills Aguirre Newman. (2019, Mayo). *Retail en España*. Spotlight. <https://pdf.euro.savills.co.uk/spain/nat-esp-2019/savills-retail-spain-mayo2019-esp.pdf>

Significados. (2018, Septiembre 20). *Significado de Retail*.  
<https://www.significados.com/retail/>

Simón, A. (2019, 4 Junio). *Ante El Comercio Online. Los Inversores Se Ponem En Modo De "Esperar Y Ver" Respecto A Los Centros Comerciales*. Cinco Días General, 10.

Ubillos, S., Mayordomo, S. & Páez, D. (n.d.). *Actitudes: definición y medición. Componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada*. Ehu.  
<https://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>

Villaseñor, M. (2019, Agosto 16). *El nuevo ROI se llama Retorno sobre la Experiencia*. Geformas. <https://www.geformas.com.mx/roi-rox-retorno-experiencia>

Vodafone. (2018). *El Futuro Del Retail*.  
[https://lab.vodafone.es/uploads/58\\_White\\_paper\\_Retail.pdf](https://lab.vodafone.es/uploads/58_White_paper_Retail.pdf)

Vodafone Business. (2019). *El Retail En España Horizonte 2020*. Think Tank Retail 2019.  
<https://www.observatorio-empresas.vodafone.es/wp-content/uploads/2019/09/Informe-Think-Tank-Retail-1.pdf>

Vodafone Empresas. (2019, Marzo 25). *Vodafone Lab: El Futuro del Retail 2020* [Vídeo]. Youtube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=IMdBmH\\_cowQ&frags=pl%2Cwn](https://www.youtube.com/watch?v=IMdBmH_cowQ&frags=pl%2Cwn)

Zubialde, C. (2019, Julio 29). *Logística inversa, ¿qué es la logística inversa?*  
[www.informaciónlogisitca.com](http://informacionlogisitca.com). <http://informacionlogisitca.com/logistica-inversa-que-es-la-logistica-inversa/>

## 11. ANEXOS

### 11.1 ANEXO 1- ENTREVISTA A DIMAS GIMENO

Expresidente de El Corte Inglés y fundador y presidente ejecutivo de Skintelligence Investments

**¿Cuáles son los principales cambios de tendencias de consumo que estamos viendo en el sector del retail?**

**Dimas Gimeno:** Se puede decir que el Coronavirus ha sido un catalizador para la consolidación de las tendencias que veníamos detectando en el retail en los últimos años. En esta época postCOVID nos dirigimos a un entorno donde en muy poco tiempo el comercio físico estará equiparado al comercio digital, con todo lo que supone en cuanto a tecnologías necesarias para ello: realidad virtual, inteligencia artificial, entregas y devoluciones inteligentes, sistemas de pago seguros, omnicanalidad real. Valoraremos más si cabe los productos locales KmZero, o se apreciará de manera positiva la trazabilidad hasta el origen de las mercancías que compramos o usamos.

**¿Cómo es el nuevo consumidor del siglo XXI?**

**Dimas Gimeno:** Quizá la mayor diferencia que podemos encontrar es que nos enfrentamos a un consumidor responsable con y de sus compras: ecofriendly, igualitario, sensible... Con menos deseo de poseer cosas físicas y ansias de experimentar. Menos compromiso con las marcas y las empresas y más con el entorno donde desea vivir. Digital al cien por cien, pero que busca y disfruta de la experiencia física.

Por primera vez creo que este comportamiento no está vinculado a una generación concreta, sino que ha venido con una generación, pero “mancha” a personas de todas las edades, nacionalidades, sexo, nivel económico o condición. Es un comportamiento transversal. Y esto es muy interesante.

**¿Cómo se están adaptando los retailers frente a la aparición de un cliente digital, más informado y con mayores exigencias?**

**Dimas Gimeno:** En este caso hay dos vías claramente. La primera es la investigación; con el fin de poder entender mejor a ese nuevo cliente que terminará por influir en todos los estratos de la sociedad. Y la segunda vía es buscando en la innovación, en la investigación y desarrollo nuevas maneras de poder satisfacer esas demandas que nos trasladan.

**¿Qué importancia tiene la personalización de la oferta para el nuevo consumidor?**

**Dimas Gimeno:** Máxima importancia, puesto que en un mundo como estamos tan global, tan igual, tan similar... una diferenciación, un comportamiento personalizado puede marcar la diferencia para justificar la compra.

**¿Qué cambios son fundamentales del lado de la gestión y oferta comercial de un centro comercial para poder adaptarse a los cambios de tendencias del sector?**

**Dimas Gimeno:** Para poder dar una respuesta rápida y eficaz a las demandas de los clientes, los retailers necesitan flexibilizarse, ser menos rígidos e inamovibles. Es muy importante conocer la oferta real: cuántos productos tengo y dónde están ... y cuánto tiempo y cómo puedo entregarlo al cliente que me lo pide. Detrás de estas palabras hay tantas implicaciones tecnológicas y de funcionamiento interno, de las “tripas de una compañía”, que supone un cambio profundo del día a día de cualquier compañía.

**¿Puede el comercio electrónico hacer resurgir al modelo de negocio de los centros comerciales relanzando la innovación en el sector?**

**Dimas Gimeno:** De manera indirecta, puesto que prácticamente todo se puede comprar online, será necesario contar con una experiencia única que sirva de justificación para volver a atraer de manera masiva a los clientes al espacio físico. Así es que a tu pregunta respondo sí: el comercio electrónico, que ya de por sí requiere de una gran innovación, indirectamente termina provocando innovación física en el retail de ladrillo. Para

justificar que los clientes se desplacen hasta el punto de venta para conocer o comprar los productos que están a la venta.

**¿Dónde se encuentran las principales oportunidades de creación de sinergias entre el comercio online y las tiendas físicas?**

**Dimas Gimeno:** Pues la sinergia está y aparece en el momento en el que la Omnicalidad se consigue.

Entender que el cliente puede conocerte por cientos de caminos diferentes y que puede y debe poder comprarte por tantas vías como quiera, pero que para la empresa ese cliente es único y sabe de él, es fundamental. En el momento en que se alcanza ese punto, las oportunidades son automáticas: descuentos, promociones personalizadas, cruzadas, upsellings, crosssellings...

**¿Qué importancia está cobrando el Retail Experiencial en el sector?**

**Dimas Gimeno:** Será la razón para volver a visitar la tienda. Si ya puedes conseguir tener el producto en tu casa, hay que crear una buena razón para salir de casa y volver a comprar. Hacerse conocer por el nuevo público será cada vez más complicado .

**Desde su punto de vista, ¿en qué se debe fijar un centro comercial para optimizar la experiencia de compra del consumidor?**

**Dimas Gimeno:** Conocer al cliente: qué le importa, qué le mueve, qué rechaza o qué ama de manera intensa. Eso creará un mapa de conocimiento suficiente como para poder dibujar una oferta que le resulte atractiva. Por cada grupo de clientes en cada zona van a surgir temas tabú y temas que generen cercanía. El Centro Comercial tiene que saber manejar todos estos temas.

**En el nuevo entorno social y económico, ¿cómo se puede lograr ofrecer una propuesta de valor diferencial?**

**Dimas Gimeno:** Es pronto para poder dar respuesta a la pregunta. El entorno ahora mismo está muy convulso y necesitamos dejar pasar un poco de tiempo para que se

asienten las emociones. Como sociedad hemos sufrido mucho y ya veníamos muy “alterados” por todo el cambio de comportamiento socioeconómico con el movimiento eco-responsable estaba popularizando. Necesitamos dejar pasar unos meses, que llegue la vacuna, que los mercados se vuelvan a recolocar para poder dibujar de nuevo una estrategia que podamos seguir.

**¿Cuáles son las claves de éxito para el futuro de un centro comercial frente a los desafíos planteados en el sector?**

**Dimas Gimeno:** Pues que creo que te puedo dar cuatro, con enormes implicaciones.

1. 1) Permeabilidad para permitir asumir el a esos nuevos clientes,
2. 2) curiosidad para conocer los nuevos avances,
3. 3) velocidad para poder implementarlos,
4. 4) flexibilidad para poder asumirlos dentro de la organización (sin romperla).

## 11.2 ANEXO 2- ENTREVISTA A JORGE DE MARICHALAR

Marketing mánager de Ikea Madrid

- **¿Cuáles son los principales cambios de tendencias de consumo que estamos viendo en el sector del retail?**

**Jorge de Marichalar:** Hay multitud de cambios de hábitos de consumo provocados principalmente por otras grandes tendencias a nivel global, la digitalización y la evolución tecnológica, la urbanización, los cambios socio-demográficos, el estrés medioambiental y la presión de las grandes potencias. El gran cambio actual se produce cuando la libertad y el poder del consumidor es mayor que nunca, asumiendo las tendencias de manera individualizada y en diferente medida, lo que crea diferentes patrones de comportamiento en grupos más reducidos. Las macrotendencias provocan

micro patrones de comportamiento, siendo cada vez más complicado para el retailer llegar a una mayoría.

- **¿Cómo es el nuevo consumidor del siglo XXI?**

**Jorge de Marichalar:** Debido a esta diversidad de comportamiento, es difícil y, probablemente erróneo, definir al nuevo consumidor, sin embargo, hay conclusiones que nos ayudan a definir cómo tenemos que adaptarnos más rápido que nunca a los consumidores:

- El poder del consumidor. La omnicanalidad ha hecho que el consumidor tenga más información y opciones que nunca. Además, tiene la capacidad de agruparse en grupos de consumidores más grandes. Todo esto aumenta la posibilidad de perder la fidelidad a la marca.
  - Vuelta a las raíces. Aumenta el interés por disfrutar las cosas más que por su pertenencia. Cercanía, simplicidad y transparencia son cada vez valores más importantes para el consumidor.
  - El mundo es una gran tienda. Los productos ya no se venden sólo en las tiendas o en internet, se venden en la calle, en redes sociales, los clientes son escaparates, no existen horarios, incluso las compras recurrentes se han automatizado. La compra ha dejado de ser un acto en sí mismo para convertirse en parte de nuestra vida diaria.
  - De una relación analógica con la tecnología a digital. El consumidor ha asumido la revolución digital sin pretender entenderla, permitiendo una masiva digitalización de la sociedad.
- **¿Cómo se están adaptando los retailers frente a la aparición de un cliente digital, más informado y con mayores exigencias?**

**Jorge de Marichalar:** Creo que la adaptación está siendo muy lenta, el retail ha pretendido sacar partido de la digitalización sin entender que la sociedad se ha unido a ella para que las marcas se adapten al consumidor y no al contrario.

- **¿Qué importancia tiene la personalización de la oferta para el nuevo consumidor?**

**Jorge de Marichalar:** Con un consumidor cada vez menos fiel, cada vez hay menos margen de error, afectando al desarrollo de los productos, la disposición de las tiendas, los servicios o la comunicación.

- **¿Qué impacto va a causar el uso del *big data* y la inteligencia artificial en la gestión y el funcionamiento de los centros comerciales?**

**Jorge de Marichalar:** La revolución digital tiene que ayudar a los centros comerciales a entender los diferentes tipos de consumidor, tendrán que entender su rol en este nuevo ecosistema y adaptarse a ser parte del “Customer Journey” del consumidor y no el objetivo final.

- **¿Cómo se está integrando la digitalización en el día a día de los centros comerciales para servir a los usuarios, operadores y propietarios?**

**Jorge de Marichalar:** Básicamente hasta ahora se han digitalizado procesos ya existentes como la medición, el análisis de comportamiento de compra o la gestión logística. El gran salto se producirá cuando realmente se incorporen procesos íntegramente digitales que añadan valor a la oferta, a la experiencia y a la gestión.

- **¿Puede el comercio electrónico hacer resurgir al modelo de negocio de los centros comerciales relanzando la innovación en el sector?**

**Jorge de Marichalar:** Cada vez es más importante la accesibilidad, la conveniencia y el valor añadido de la experiencia, jugando los centros comerciales un papel muy relevante como polo de atracción física de consumidores. Aprovechando la capilaridad que ofrece su localización estratégica, tendrán que añadir funcionalidades desde el punto de vista experiencial y logístico dentro del ecosistema omnicanal.

- **¿Dónde se encuentran las principales oportunidades de creación de sinergias entre el comercio online y las tiendas físicas?**

**Jorge de Marichalar:** Cada uno juega un papel dentro de retail, hay que entender que no son canales distintos sino complementarios junto con otros muchos. Desde el punto de vista transaccional ambos son simplemente métodos de pago, pero cada uno puede aportar mucho a la experiencia durante el proceso de compra. El consumidor puede comenzar el proceso en cualquier canal y continuar en otros, por eso es importante que estén completamente conectados y que haya consistencia entre ellos, que no haya diferencia en la experiencia de ninguno de ellos.

- **¿Qué importancia está cobrando el Retail Experiencial en el sector?**

**Jorge de Marichalar:** Es realmente importante en el momento en que añade valor diferenciador a las marcas, especialmente a la hora de posicionarse. Cada una tiene que entender qué significa Retail Experiencial para su marca y su consumidor, ya que corremos el riesgo de confundir el papel que juega cada agente.

- **En el nuevo entorno social y económico, ¿cómo se puede logra ofrecer una propuesta de valor diferencial?**

**Jorge de Marichalar:** Creo que estos momentos hay algo que es más importante que nunca, la consistencia. Tener consistencia significa que tienes un propósito como marca desde el punto de vista del consumidor, transparencia, valores, más allá de un objetivo empresarial, que hace que la transformación y los cambios sean aprovechados para seguir construyendo junto a los consumidores ese propósito.

- **¿En qué consiste el nuevo ecosistema de comunicación de los retailers?**

**Jorge de Marichalar:** Es un ecosistema consumer-centric completamente nuevo, donde han entrado multitud de variables nuevas. La comunicación deja de ser unidireccional para ser colaborativa, flexibilidad es más importante que fidelidad. Será cada vez más importante ser consistente a pesar de la individualización y mostrar empatía a través de la comprensión del momento del proceso de compra del

consumidor. Más importante que la comunicación será lo que haces y cómo lo haces, es más valioso lo que el consumidor dice de una marca que lo que la propia marca comunica.

- **¿Qué importancia toma la sostenibilidad y el medio ambiente en el nuevo entorno del retail?**

**Jorge de Marichalar:** Por primera vez, el consumo ha pasado a ser percibido como parte del problema. Para el consumidor la libertad de compra se ve reducida por la sensación de culpa. Aquellas empresas que sean capaces de devolver al planeta y a la comunidad más de lo que toman de ellos aliviarán esa culpa en el consumidor.

- **¿Cuáles son las claves de éxito para el futuro de un centro comercial frente a los desafíos planteados en el sector del retail?**

**Jorge de Marichalar:** Creo que hay dos cosas importantes que ayudarán los centros del futuro, tener un claro propósito del que se desprendan fuertes y coherentes valores de marca, creando de esta manera una marca relevante y por otro lado, una gran capacidad de adaptación, con la que podamos ser capaces de desarrollar, junto con el consumidor, la mejor oferta.

### 11.3 ANEXO 3 - ENTREVISTA A LUIS LÁZARO

Director de centros comerciales y logística de Merlin Properties

- **¿Qué impacto va a causar el uso del *big data* y la inteligencia artificial en la gestión y el funcionamiento de los centros comerciales?**

**Luis Lázaro:** Como todo lo que conlleva la digitalización y la innovación tecnológica, el impacto va a ser muy importante dentro del sector del retail. Para operadores/retailers y gestores/propietarios de centros dado el alto conocimiento que se va a producir de los clientes/consumidores en cuanto a comportamiento, segmentación, perfil de compra, preferencias y gustos, nivel socioeconómico etc. y

por el nivel de interlocución directo que va a ser permitido de cara a personalizar o dirigir de manera más directa el servicio o tus ofertas de producto hacia los clientes

- **¿Cómo se está integrando la digitalización en el día a día de los centros comerciales para servir a los usuarios, operadores y propietarios?**

**Luis Lázaro:** Cada vez está más presente, y es imprescindible ya, la presencia de los centros en las RRSS, la interlocución de estos con sus clientes a través de la Web o mediante las Apps específicas de cada centro donde la idea es dar cada vez más un servicio personalizado.

- **¿Qué peso está tomando la oferta de ocio y restauración en los centros comerciales?**

**Luis Lázaro:** Antes de la crisis del Covid-19 los dos sectores estaban ganando peso en los centros y cada vez es más un elemento de atracción de cara a proveer de un servicio y experiencia diferencial. Hay que seguirlos muy de cerca tras la pandemia, sobre todo al ocio, para ver su evolución y la relación del consumidor con ellos.

- **¿Qué elementos innovadores se están incorporando en los centros comerciales para mejorar la experiencia de compra del consumidor?**

**Luis Lázaro:** Todo el mundo piensa en automatización, digitalización, algoritmos, inteligencia artificial pero también hay que tener en cuenta aspectos como la adopción de estrategias basadas en datos, personalización, aplicaciones, servicios y experiencias (positivas) memorables. También se está jugando con el marketing de los sentidos.

- **¿Puede el comercio electrónico hacer resurgir al modelo de negocio de los centros comerciales relanzando la innovación en el sector?**

**Luis Lázaro:** Sí, claramente. La fusión entre lo físico y lo digital es ya una realidad en la que el consumidor es el centro de todo. Por ello, en la medida en que las marcas

puedan ofrecer una mejor experiencia de compra en ambos lados de la ecuación, serán capaces de aumentar ventas en todos sus canales.

- **¿Cómo va a producirse la convergencia entre el canal *online* y *offline* en los centros comerciales?**

**Luis Lázaro:** La omnicanalidad, es decir, que la experiencia del consumidor sea la misma independientemente del canal que utilice, es una de las bases fundamentales del sector actualmente. Es necesario que todos los canales de venta de una marca estén totalmente integrados, para asegurar que el cliente tendrá una experiencia homogénea, independientemente del canal que elija, por lo que las empresas no sólo deberán apostar por las ventas online, sino que también deberán transformar sus tiendas físicas integrando las novedades tecnológicas en las tiendas.

- **¿Qué necesidades debe cubrir un centro comercial para que el consumidor lo considere un punto de encuentro de la comunidad?**

**Luis Lázaro:** Para mí, lo que hay que hacer bien, tener en cuenta, es el trato con las personas que es dónde se marca verdaderamente la diferencia y se consigue fidelizar. Hay que generar empatía, conexión con la marca

- **En el nuevo entorno social y económico, ¿cómo se puede lograr ofrecer una propuesta de valor diferencial?**

**Luis Lázaro:** Con una mezcla de todo lo que estamos hablando.

- **Con los cambios que se están dando en el sector, ¿qué habilidades se van a demandar de un gestor de centros comerciales?**

**Luis Lázaro:** Pues yo creo que han de ir encaminadas hacia un perfil mucho más de marketing y digital, conjugando habilidades sociales con análisis de datos, con algo de sociología.

- **Podemos ver que los espacios públicos están cobrando cada vez más importancia en el centro comercial, ¿qué elementos están incorporando para adaptarse a las nuevas tendencias del sector?**

**Luis Lázaro:** Pues estamos viendo una tendencia de incorporar espacios comunes más grandes, incorporando instalaciones que permitan albergar conciertos, conferencias, exposiciones, etc. que permiten al centro posicionarse no sólo como destino de compras sino cultural y de ocio.

- **¿Qué importancia toma la sostenibilidad y el medio ambiente en el nuevo entorno del retail?**

**Luis Lázaro:** Es vital que cada proyecto que se inicie lleve incorporados criterios de sostenibilidad y eficiencia energética.

- **¿Cuáles son las claves de éxito para el futuro de un centro comercial frente a los desafíos planteados en el sector?**

**Luis Lázaro:** Evolución, interlocución, marca, fidelización y marketing.