

2018

ANNUAL REPORT

CONVIVIENDO CON LA ERA DIGITAL Hacia el Retail 4.0



AECC

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
CENTROS Y PARQUES COMERCIALES

ESTUDIO REALIZADO POR:

HAMILTON

ANNUAL REPORT

2018

CONVIVIENDO CON LA ERA DIGITAL

Hacia el Retail 4.0



Informe Retail 4.0
AECC 2018

Estudio realizado por Hamilton

HAMILTON

Índice



10

INTRODUCCIÓN



16

VALORACIÓN DE LA
SITUACIÓN
ACTUAL Y FUTURA DEL
SECTOR RETAIL (KDM)



18

Presentación

Índice



26

Factores del Cambio y
Tendencias en las que se
materializan



40

Key Buying Factors



54

Retos, prioridades y
frenos del sector



102

Preferencias de compra por
canales y sectores



112

Motivaciones y frenos de
compra por canal



132

Comportamiento de
compra Online



72

El futuro



98

BARÓMETRO DE LA
CONDUCTA DEL
CONSUMIDOR



100

Presentación



144

Relación del consumidor
con los Centros Comerciales



158

Experiencia de compra

INTRO- DUCCIÓN

Con este informe, elaborado por Hamilton para la AECC, presentamos los principales resultados del primer Barómetro de Tendencias de Centros y Parques Comerciales que, partiendo de la situación actual de nuestro sector, nos permitirá medir su evolución a lo largo del tiempo y anticiparnos a los cambios que se avecinan.





“El objetivo es aportar información, pero sobre todo invitar a la reflexión conjunta del sector”

OBJETIVOS GENERALES

Un barómetro que irá adquiriendo más y más valor cada año y que pretende dos grandes objetivos:

- Aportar la información que nos permita conocer a qué nuevos retos nos vamos a enfrentar en nuestro día a día.
- Invitar a la reflexión conjunta con independencia del área en el que desarrollemos nuestro trabajo o la posición que ocupemos en el sector.

Que, además, busca dar respuesta a muchas preguntas a lo largo del tiempo entre las que podemos destacar:

- Qué factores están definiendo el contexto actual de mercado y cuáles se erigen como propulsores del cambio.
- Cómo está evolucionando la forma de relacionarse con las marcas y los centros comerciales.
- Qué peso tiene la compra por internet y qué sectores se están viendo más impactados.
- Qué nivel de importancia tiene la tecnología en la experiencia de visita ideal para el consumidor.
- Cuáles son los principales drivers y los frenos que encontramos en cada uno de los canales.
- Hacia dónde va a evolucionar el concepto de centro comercial y cómo están influyendo en ello las nuevas tendencias de consumo.
- Cuáles son nuestras prioridades y nuestros retos más urgentes como sector.
- Qué territorio ocupa y cuál debe ocupar el centro comercial en la mente del consumidor.
- Qué es realmente importante en una buena experiencia de compra. Y a todo esto, nos preguntaremos si realmente existe una única experiencia de compra.

Todo ello partiendo del análisis del comportamiento del consumidor y de una visión no siempre unánime de los diferentes actores que protagonizan la vida de nuestro sector, lo que enriquece aún más los resultados del informe.

ENFOQUE
METODOLÓGICO

Para cubrir los objetivos y teniendo en cuenta las dos grandes perspectivas desde las que se han alcanzado, la investigación se ha desarrollado en dos grandes fases con métodos de obtención y análisis diferentes:

01

**Valoración de la situación actual
y futura del sector retail desde la
perspectiva de los Key Decision
Makers**

Análisis de la percepción de la situación actual y futura en el sector retail desde la perspectiva de los KDM de una manera holística y transversal a todas las áreas que interactúan en el mismo.

ANÁLISIS CUALITATIVO
Focus group

02

**Barómetro de la conducta del
consumidor
(y su evolución)**

Definición de los patrones de comportamiento del consumidor, impacto del ecommerce, drivers, frenos e imagen de cada uno de los canales de compra, y orientación hacia el futuro de los centros comerciales.

ANÁLISIS CUANTITATIVO
Encuestas online



VALORACIÓN

DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DEL SECTOR RETAIL (KDM)

PRESENTACIÓN

FACTORES DEL CAMBIO Y TENDENCIAS EN LAS QUE SE MATERIALIZAN

KEY BUYING FACTORS

RETOS, PRIORIDADES Y FRENOS DEL SECTOR

EL FUTURO



PRE-SENTACIÓN

Para la consecución de los objetivos planteados en esta fase de estudio, durante los meses de Mayo y Junio de 2018, se han llevado a cabo 6 grupos de discusión (5-6 personas, 2 horas de duración), uno con cada uno de los siguientes perfiles:

- Asset Managers.
- Directores de Gerencias.
- Directores de Marketing.
- Directores Comerciales.
- Operadores.
- Arquitectos.

Perfiles integrados por grandes profesionales y empresas de nuestro sector a los que tanto desde la AECC como desde Hamilton “sólo” podemos decir:

Gracias



Los profesionales que lo han hecho

posible son:



Alberto González
Alberto Martínez Pardo
Alvaro Guerrero
Angel Turel
Augusto Lobo
Carlos González
Carlos Jalvo
Carolina Ramos
Cristina García
Cristina Perez
Diego Naranjo
Esteban Becerril
Félix del Pino
Fernando de la Osa
Fernando Sánchez
Fernando Tintero
Helena de Arcos
Irene Giménez

MERIDIA CAPITAL
CBRE GLOBAL INVESTORS
CBRE
LARRY SMITH
JLL
THE HYPHEN
CORTEFIEL
SAVILLS AN
GRUPO LAR
CUSHMAN&WAKEFIELD
PAUSE&PLAY
B+R
C&A
CBRE
INTU
GRUPO VIPS
CARREFOUR PROPERTY
KNIGHT FRANK

Jaime Gerbolés
Javier Revenga
Jesús Ruiz Capillas
Jordi Soriano
Juan Sevillano
Luis Vila
Marar Nogueira
Maria José García
Marisol Álvarez
Marta Cladera
Miguel Miguereido
Mikel Barriola
Mireia Armengol
Pablo Párraga
Pilar Valencia
Rafael Mateu
Tristán López-Chicheri

YELMO
SAVILLS AN
GENTALIA
REDEVECO
LEROY MERLIN
OPTIMA
CIMBRA
SONAE SIERRA
CARMILA
TIAA HENDERSON
JLL
CHAPMAN TAYLOR
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD
KNIGHT FRANK
ABERDEEN
CUSHMAN&WAKEFIELD
L35



Aberdeen

B+R
ARQUITECTOS ASOCIADOS

YELMO
CINES

Knight
Frank

C&A

CARFILA

CHAPMAN TAYLOR

cimbra
arquitectos
madrid - la coruña

CBRE
GLOBAL
INVESTORS

Larry Smith

MeridiaCapital

paaise+play

Grupo
VIPS

CUSHMAN &
WAKEFIELD

grupo
lar

SONAE SIERRA

savills
AGUIRRE
NEWMAN

CORTEFIEL

Gentalia

Hyphen

intu

Optima
global services

REDEVCO

TH TIAA Henderson
Real Estate

L35

LEROYMERLIN

JLL

CBRE

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

carrefourproperty



FACTORES DEL CAMBIO Y TENDENCIAS EN LAS QUE SE MATERIALIZAN

CONTEXTO: CUÁLES SON LOS PRINCIPALES FACTORES QUE ESTÁN IMPULSANDO EL CAMBIO

“Dos factores clave marcan la realidad actual: el desarrollo tecnológico y la velocidad a la que todo ocurre y cambia”

En este primer capítulo afrontamos lo que los principales responsables y protagonistas de los centros comerciales en España consideran que son los factores y las tendencias más relevantes por su impacto en el comportamiento del consumidor de cara al futuro inmediato.

Los factores y tendencias que nos señalan, en algunos casos, tienen desarrollo en el futuro pero han empezado a manifestarse ya desde hace algún tiempo, influyendo en la realidad actual del sector.

¿Qué factores creen que tienen más influencia en el comportamiento del consumidor y en sus decisiones? ¿Cuáles de esos factores suponen un cambio más relevante? ¿Cuáles tendrán más influencia en el centro comercial del futuro?

El primero de ellos, efectivamente, es ya una realidad, un factor de impacto en el presente y sobre el que resulta difícil para el sector prever su influencia en el futuro: **el desarrollo tecnológico**. Y el segundo de ellos, íntimamente relacionado con el anterior, **la velocidad** a la que está ocurriendo todo.

El mundo online, la universalización de internet, es el claro exponente de ese desarrollo, pero la aparición de nuevas herramientas tecnológicas ligadas al uso de dispositivos digitales están suponiendo de manera general nuevas formas de relacionarse con los productos, las marcas, el entorno... y por tanto con impacto en la forma de relacionarse con los centros comerciales.

Los responsables del sector están de acuerdo en que este desarrollo de herramientas tecnológicas del que ya dispone el consumidor están cambiando su comportamiento y sus criterios de decisión y elección. Porque esas herramientas implican:

Facilidad de acceso a la información:

El desarrollo tecnológico y la universalización del uso de la tecnología permiten al consumidor acceder de manera fácil y rápida a una gran cantidad de información que se reproduce también rápida y constantemente.

Recepción constante de gran cantidad de impactos:

Como consecuencia, el consumidor recibe continuamente una gran cantidad de impactos, por esa accesibilidad pero también por el constante intercambio de datos, noticias, opiniones, imágenes, etc.

Muchas opciones para todo y mayor accesibilidad a las cosas:

Todo ello hace que los canales de acceso a las cosas se acerquen y acerquen su contenido, ofreciendo al consumidor múltiples opciones, por ejemplo, para comprar o probar, y «todo al alcance de un click».

Facilidad de comparación y recomendación:

Específicamente, a través de las herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación entre consumidores, se disparan los canales de opinión y recomendación, por ejemplo, en relación a productos o lugares de compra.

Todo ello, como decimos, a una velocidad que permite que la cantidad de información que se recibe fluya mucho más deprisa que el tiempo del que se dispone (y los recursos necesarios) para transformarla en conocimiento que realmente sea útil y accionable para la toma de decisiones.

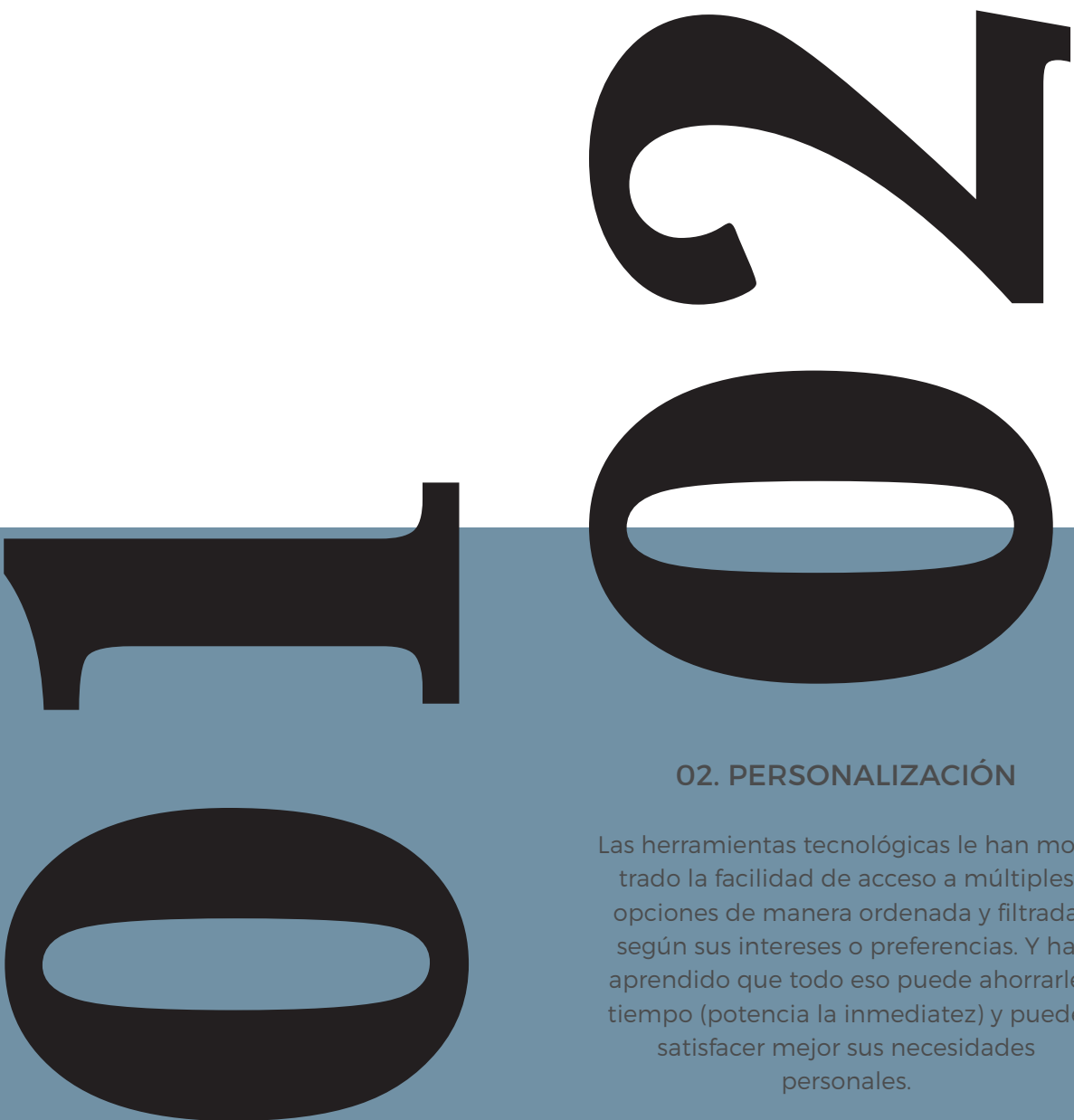
TENDENCIAS EN LAS QUE SE MATERIALIZAN ESTOS CAMBIOS

¿Cuáles son las consecuencias de todos estos factores? ¿En qué tendencias se reflejan o se materializan? Los responsables y operadores de los centros comerciales en España señalan nueve grandes tendencias en el consumidor y en los retailers como contexto de futuro para el sector:

- 01. INMEDIATEZ
- 02. PERSONALIZACIÓN
- 03. PRECIO MÁS BARATO
- 04. EL OCIO COMO PRIORIDAD DE CONSUMO
- 05. ECOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD
- 06. LOCALISMO Y MAYOR CONEXIÓN CON EL ENTORNO
- 07. ECONOMÍA COLABORATIVA
- 08. CONCENTRACIÓN DE LOS RETAILERS
- 09. NUEVAS FUNCIONALIDADES DE LAS TIENDAS

¿Cómo están afectando estas tendencias al centro comercial? Y desde ese punto de vista, ¿cuáles son por tanto más relevantes para el futuro?

Destacamos inicialmente las tres primeras que los responsables de los centros apuntan como muy relevantes:



02. PERSONALIZACIÓN

Las herramientas tecnológicas le han mostrado la facilidad de acceso a múltiples opciones de manera ordenada y filtrada según sus intereses o preferencias. Y ha aprendido que todo eso puede ahorrarle tiempo (potencia la inmediatez) y puede satisfacer mejor sus necesidades personales.

01. INMEDIATEZ

El consumidor tiende a acortar el acto de compra. Ha aprendido que lo que quiere lo tiene o lo puede obtener con rapidez, a golpe de click, y demanda que cada vez más los eslabones del proceso de compra se acorten, se agilicen o directamente desaparezcan.

“Entre las principales tendencias de consumo encontramos rapidez, a medida y precio, que son a su vez algunas de las principales características del ecommerce ”

Estamos, por tanto, frente a un consumidor que ahora es:

- Más exigente porque tiene más información y conocimiento.
- Menos fiel porque tiene acceso a muchas más opciones.
- Más abierto a cambios y más informal porque conoce más realidades.
- Con quien hay que usar la tecnología para comunicarse porque él la usa para informarse.

Esta es una caracterización que se extrae de una manera general y transversal por perfiles de individuo. Es decir, que de una manera u otra, con más o menos intensidad, es una caracterización que se da independientemente de variables como la situación socioeconómica, la edad o el tipo de habitat en el que residen.

Esas tendencias y el tipo de consumidor que construyen configuran por tanto el marco en el que tiene que desenvolverse el sector en el presente y en el futuro inmediato. Son realidades que están aquí para quedarse.

De hecho, son las que realmente, están detrás y configuran los principales valores del ecommerce: «rápido, a mi medida y barato».

Por tanto, hablar del impacto de estas tendencias en el centro comercial es hablar del impacto del comercio online en el centro comercial.

Y en primer lugar, comprobamos que **no existe un claro y transversal consenso entre los responsables del sector en relación a la relevancia del impacto del comercio electrónico.**

Por un lado encontramos a **parte de los responsables que minimizan su relevancia**, desde dos perspectivas:

- Aunque es verdad que el ecommerce ha crecido mucho durante estos últimos años, también las cifras de negocio de los centros comerciales lo ha hecho. Por tanto no hay impacto negativo (sin embargo, hemos de tener en cuenta que el gasto también lo ha hecho en términos absolutos).
- Y mirando hacia el futuro, en realidad, la logística de entregas del online hará el modelo insostenible al precio casi cero de ahora, y por tanto necesariamente tendrá que subir el coste y su repercusión en el consumidor, con lo que desaparecerá el beneficio del precio.

Y por otro, **aquellos que sí le dan mucha relevancia.** Y se la dan, también, en base a dos aspectos fundamentales:

- El impacto en la afluencia de visitantes, particularmente de la tipología de cliente. Es decir, prevén que al cambiar el mix (o los pesos que hoy los constituyen) por la diferencia de impacto que tendrá en los diferentes sectores, por tanto también cambie la tipología (y el peso de sus diferentes segmentos) del cliente que visita y compra en los centros comerciales.
- Y el impacto en las rentas, a partir del impacto en las ventas de los retailers. Si cambia el tipo de retailers y los metros cuadrados que necesiten, así como para qué los necesiten, ello tendrá un impacto en el modelo de negocio.

En todo caso, se le da mayor o menor relevancia, parece claro que estas tendencias (y el ecommerce) ya están afectando o van a afectar al centro comercial (y a su gestión) en al menos dos grandes variables:

- **Afectará a lo que se ofrece**, al mix comercial. Parece que la consecuencia será dar más peso a aquello que está menos expuesto al online: ocio y restauración.

- **Afectará al cómo se ofrece.** Y aquí parece que la consecuencia será la incorporación de tecnología (para ofrecer esa inmediatez) sobre la base de un mejor conocimiento del visitante (personalización).

Más adelante veremos qué se está haciendo o qué estrategias concretas se plantean como reacción del centro comercial frente a estas tendencias y sus prioridades.

Siguiendo con las tendencias que apunta este tipo de consumidor, los responsables señalan otras que aunque no estén tan asentadas aún, o al menos de forma clara y generalizada, formarán parte del contexto de nuestro mercado:

“Hablar del impacto de estas tendencias es como hablar del impacto de la compra online en los centros comerciales. Aunque no todos los KDM está de acuerdo”

3. PRECIO MÁS BARATO

La accesibilidad un gran volumen de productos y las posibilidades de comparación de múltiples opciones que permite la tecnología, junto con el «rationale» de la supresión de eslabones en la cadena de producción, distribución y compra, han llevado al consumidor a pensar que puede comprar mucho más barato. De hecho, «ahora se presume de comprar barato, al contrario que antes se presumía de comprar caro».

4

O

“Aún no es una tendencia que llegue a determinar la elección del lugar del consumo, pero sí empieza a condicionar qué tipos de productos se consumen”

04. EL OCIO COMO PRIORIDAD DE CONSUMO

En las prioridades que se han marcado como destino de sus recursos el ocio ocupa uno de los primeros lugares. Todo lo que la tecnología permite ahorrar en tiempo y en dinero, el consumidor quiere dedicarlo a disfrutar en su tiempo libre.

Un aspecto que parece clave en el futuro de los centros comerciales de acuerdo a las propias perspectivas del sector. Se asume que hay que responder a esta tendencia, por sí misma, pero también como «solución» al impacto del comercio online.

Que la oferta en los centros ofrezca una más satisfactoria «experiencia de visita», en gran medida, se coloca sobre la base de la oferta de ocio en el centro.

“El consumidor quiere vivir experiencias que le permitan disfrutar de su tiempo de ocio”

5

O

5. ECOLOGÍA, MEDIOAMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

Es sin duda la tendencia global del momento; esto es algo que nadie puede poner en duda y que responde a una importante necesidad también de impacto global: el cuidado del planeta. Sin embargo, hay un cierto grado de coincidencia en el sector en que realmente, a corto plazo, no es todavía una tendencia que influya de manera relevante en los criterios de decisión del consumidor.

Ahora bien, hay así mismo un cierto grado de coincidencia en que a largo plazo la conciencia medioambiental tendrá mucha influencia en su comportamiento.

Pero por otro lado, esta tendencia ya afecta y afectará a la gestión de los centros. En las relaciones entre actores del sector el factor medioambiental sí está encima de la mesa, al menos germinalmente. Los operadores empiezan a tener en cuenta la sostenibilidad en sus relaciones con el centro y **las certificaciones (ej BREEAM) irán cobrando importancia en las implantaciones.**

Lo que ahora es una opción dejará de serlo, porque la regulación será más estricta y todos tendrán que cumplirla, hasta el punto que los fondos invertirán solo en productos sostenibles. Pero de momento, **el cumplimiento regulatorio es el motor; no hay convencimiento de su conversión positiva en resultados.**

Sin embargo, cuestionado el consumidor sobre este aspecto, encontramos un gap importante entre la importancia que para él tiene esta cuestión (7.2/10) y el nivel de concienciación que consideran tienen los centros comerciales (5.5/10).

Si bien es cierto que para el consumidor aún no es un elemento de decisión clave, empezará a serlo en breve. Los centros, al margen de llevar a cabo una política más activa en esta cuestión, a corto plazo tienen una gran oportunidad de acortar las distancias entre la percepción negativa que los consumidores tienen de las políticas de gestión medioambiental de los mismos, incrementando los niveles de comunicación de las acciones que en este sentido ya están llevando a cabo.

“Los centros comerciales tienen una gran oportunidad de acortar el gap entre lo que opina el consumidor de la conciencia medioambiental que creen que tienen aquellos y las medidas que realmente ya han tomado en este sentido, incrementando la comunicación de las acciones que ya han puesto en marcha.”



06

06. LOCALISMO Y CONEXIÓN CON EL ENTORNO

Acercarse a su entorno y valorarlo es algo cada vez más presente en el consumidor. Cuando no tiene otros criterios de diferenciación entre productos o marcas, la identidad de lo local, lo cercano, le sirve como criterio diferenciador. Por ejemplo, lo producido cerca.

Es un valor emergente, fundamentalmente, ante la homogenización que impulsa la tecnología. Y se asume como una forma de «humanización» del consumo frente a ésta.

Pero no se le da prácticamente relevancia porque se considera que no afecta al centro a corto o medio plazo. Sin embargo, van apareciendo en torno a esta tendencia perspectivas de valor que en el futuro, para algunos, pueden ser muy relevantes como orientación estratégica. La idea de conexión con el entorno es algo que conceptualmente se prevé como una clara tendencia, por ejemplo, desde el punto de vista de la arquitectura de los centros.

Y la idea de comunidad, en sí misma y en relación también con el entorno, se maneja como una prometedora orientación del significado de los centros del futuro. Parece claro que el rol del centro comercial en la comunidad en la que se ubica deber ser mucho más activo y empático.

“La conexión con el entorno, la idea de comunidad y un papel mucho más activo por parte del centro comercial, serán clave en su orientación estratégica cara al futuro ”

07

07. ECONOMÍA COLABORATIVA

El dominio de ese desarrollo tecnológico junto con el hecho de que disponen de pocos recursos (ciclo de vida + crisis económica) hace que el consumidor tienda a la optimización de los recursos mediante la colaboración con otros para progresar o para ahorrar.

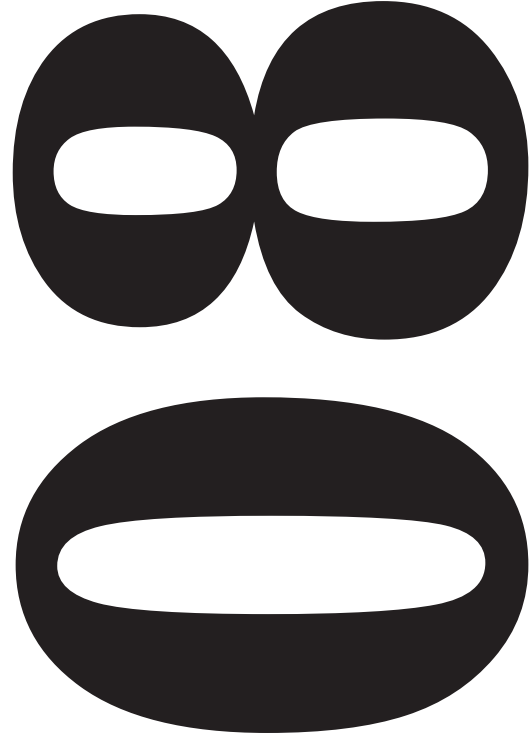
Las plataformas online de intercambio de servicios o las de compraventa de segunda mano son algunas de las realidades en las que esta tendencia queda explícita (cuatro de cada diez consumidores entre 15 y 70 ya utiliza Wallapop).

No se le da prácticamente relevancia. Se considera que es una tendencia por la que el centro comercial no resulta afectado, o desde luego no ahora ni a corto plazo. Como ejemplo, se asume que en el futuro habrá que disponer de puntos de car sharing en el parking del centro; pero se apunta poco más en esta línea.

No obstante, al menos todo el mercado de segunda mano y de trueque que se está generando en torno a este concepto, sí está afectando ya, en mayor o menor medida, a la realidad del comercio.

Por último, el contexto de consumo también se verá influido por el **comportamiento de los retailers** y que se focalizan en dos grandes tendencias:

“Se percibe como una forma de humanizar el consumo frente a la tecnología que lo impulsa todo”



Si, como algunos prevén, las tiendas no solo servirán (en realidad no solo sirven ya) para vender sino que servirán como puntos de recogida del comercio online, como escaparates, como destinos de experiencias... entonces el valor de las tiendas va a cambiar. Lo cual nos llevará a dos consecuencias:

8. CONCENTRACIÓN DE LOS RETAILERS

Los responsables de los centros comerciales ven como una tendencia actual y de futuro la concentración de puntos de venta de los principales retailers.

Una tendencia que va a tener mucho impacto en el centro comercial en opinión de muchos de los responsables del sector. Y apuntan a su impacto desde diferentes puntos de vista:

- La supresión de oferta periférica y concentración en el centro de las ciudades afecta, en primer lugar, al valor de la practicidad/variedad del centro comercial. El consumidor puede ya encontrarla en la calle principal de su ciudad.
- La concentración, en general, la reducción de puntos de venta, favorecerá que el sector se segmente en «winners» y «losers», en función de dónde se queden o implanten los grandes operadores y de dónde se vayan. A partir de ahí, esos centros «losers» tendrán que reconvertirse o reconceptualizarse para tener éxito sin esos grandes operadores.

- Esto, además, hará que en esos centros «winners» suba la demanda de locales y el precio de los alquileres, mientras que en el resto ocurrirá lo contrario (salvo que la especialización y la segmentación del consumidor permitan redefinir nuevos usos y nuevos conceptos de centro comercial).
- La concentración lleva consigo también la vertiente de aumento de la superficie de las tiendas de los operadores. Esto supondrá que en los centros habrá menos tiendas pero más grandes (con excepción de la alimentación).



- El criterio de valoración ya no serán solo las ventas. Y con ello se tenderá a renta fija (y no variable en función de ventas). Pero no se dejan ver cuáles serán los nuevos criterios de valoración desde el punto de vista del centro comercial, ni está claro que los operadores acepten ese planteamiento.
- Y algo que ya está en el debate en el sector. ¿Cómo rentabiliza el centro las ventas online del operador que se recogen/gestionan en su centro? La conclusión es que, a día de hoy, no hay fórmulas (o no se han puesto de manifiesto) para «solucionar» esta nueva realidad.

9. NUEVAS FUNCIONALIDADES DE LAS TIENDAS

No solo la de las «famosas» flagship sino en general, las tiendas tenderán a ser más un escaparate y un centro gestor de servicios (punto de recogida, cambios...). Y con esa nueva función, su ubicación, su diseño... y su valor, también cambiarán.

Esta tendencia tendrá impacto, fundamentalmente en la gestión del centro comercial y la relación con los operadores.

“La concentración de los retailers lleva aparejada un incremento de su superficie y un uso cada vez más orientado a la gestión de las ventas online”



KEY BUYING FACTORS

Después de analizar las tendencias que en opinión del sector están determinando la realidad actual del mismo y van a marcar el futuro, en este capítulo vamos a determinar los criterios que hoy están funcionando como drivers hacia los diferentes canales de compra: el centro comercial, la calle e internet.

¿Cuáles creen los responsables del sector que son los principales factores que llevan a un consumidor a elegir el centro comercial? Es decir, ¿qué beneficios le está ofreciendo hoy? ¿Y la calle? ¿Y el canal digital?

Este análisis nos muestra en qué territorios de valor sitúan los consultados a cada uno de estos canales, situando con ello, realmente, el marco de competencia.

Además, esto nos permite comprobar hasta qué punto, según la visión de los responsables del sector, cada canal da respuesta hoy a algunas de las tendencias que hemos señalado en el capítulo anterior, sirviendo de introducción al próximo capítulo en el que se mostrarán los retos y las prioridades a las que el sector debe hacer frente.



¿QUÉ LLEVA AL CONSUMIDOR A ELEGIR ESTE CANAL?

En primer lugar, los responsables del sector parece que siguen siendo preponderando los valores relacionados con la **funcionalidad y practicidad**:

- Concentración de **amplia variedad de oferta** de diferentes tipos de producto y además de variedad de opciones de cada tipo de ellos. Es decir, la practicidad o comodidad de «tenerlo todo en un mismo sitio».
- **Fácil accesibilidad** en coche y comodidad de aparcamiento. El centro comercial es para el consumidor la opción que le permite evitar tener que acceder con el coche al centro de la ciudad y aparcarlo, algo que siempre se ve como complicado o incómodo.

• **Horarios amplios.** Lo que permite que sean la opción disponible en ocasiones en que otras alternativas están cerradas.

• **Precio.** La percepción de accesibilidad por precio a la oferta del centro comercial es algo que también influye en su elección.

En segundo lugar, algunos factores que tienen que ver fundamentalmente con el **tipo de espacio** y que están a caballo entre la practicidad y beneficios algo más emocionales:

En este sentido, el consumidor, no termina de decantarse claramente por centros comerciales abiertos o cerrados, prefiriendo tener la posibilidad de encontrar ambas opciones en un mismo lugar.

Tiendas grandes, con amplia gama de producto y con frecuente rotación de producto. Algo que facilita encontrar lo que se va buscando y a la vez generar ilusión en relación al descubrimiento de lo nuevo.

Hay opciones de ocio. Ver el centro como un destino para pasar el tiempo de ocio es un driver hacia este.

Y en el mismo sentido, el centro como un **lugar que invita a socializar**, un punto de encuentro tanto para familias como para otro tipo de consumidor.

Y todo lo anterior, en un contexto en el que se ofrecen servicios para facilitar o mejorar la experiencia en el centro.

EL CENTRO COMERCIAL

- **Rapidez,** ahorro de tiempo.

Es la consecuencia de los dos factores anteriores, sobre todo del primero de ellos. La concentración de variedad de oferta permite ese aprovechamiento del tiempo.

“El centro comercial responde con garantía alas necesidades racionales de compra, a las que añade la seguridad y la posibilidad de un espacio en el que poder socializar”

• **Un entorno seguro.** El centro comercial (sobre todo cuando se está familiarizado con uno como el habitual) es un espacio en el que el consumidor siente seguridad. Es un espacio controlado y vigilado. Y de hecho, como veremos en la parte cuantitativa del análisis del consumidor, uno de los aspectos a convertir en una ventaja competitiva.

• **Entorno climatizado y resguardado cuando llueve.** Algo que lo diferencia de la calle como espacio comercial pero que impulsa también su carácter de destino para «estar» y no solo comprar.

En este caso volvemos a encontrar una cierta dicotomía en el consumidor, siendo los Millennials los que más apuestan por tener una mayor cantidad de tiendas aunque sean de menor tamaño.

Y por último, los responsables del sector asocian con el centro comercial dos factores que tienen que ver con su significado como destino **más allá de lo comercial**:

“Aunque el consumidor se divide entre los que prefieren menos tiendas pero más grandes y viceversa, los Millennials en su mayor parte prefieren más tiendas aunque sean más pequeñas”

LA CALLE, ¿QUÉ LLEVA AL CONSUMIDOR A ELEGIR ESTE CANAL?

¿Cuáles son los **factores clave** que los responsables de centros comerciales asocian con **la elección por parte del consumidor de la calle** como ámbito comercial? Se hacen referencia a dos elementos de carácter práctico o funcional:

- **Proximidad.** La calle (del centro de las ciudades) como un ámbito cercano físicamente, por contraposición a la idea del centro comercial como un ámbito al que generalmente hay que desplazarse en coche.
- **Conveniencia.** Una oferta de productos y servicios de primera necesidad y del día a día cercanos y accesibles para el consumidor.

LA CALLE

Pero a partir de ahí, se mencionan y relacionan con la calle factores que tienen que ver sobre todo con beneficios de **carácter más emocional o simbólico**:

- **Exclusividad.** El consumidor busca en la calle lo que relaciona con ese carácter.
- **Tiendas diferentes, marcas diferentes, «mezcla».** Y con ello **autenticidad**. La capacidad de sorprenderse y la originalidad también está en la calle.

“La calle presenta beneficios de carácter más emocional, con una oferta y un servicio de mayor calidad”



- Relacionado con lo anterior pero con un fuerte componente además de actualización y de **identificación personal**.
- **Tiendas estrella.** Flagship. Que recogen, conceptualmente, todo lo anterior.
- **Oferta local.** Es decir una oferta integrada en su entorno y que es, además, un factor de atracción para el target turista.
- **Restauración,** también, **más auténtica y más informal.** Es decir, la que responde mejor a los hábitos tradicionales tanto en relación a la alimentación como a la socialización. Con una **gastronomía de calidad**, tanto en relación al producto como al espacio.



- **Aire Libre, paseo,** un entorno agradable. El espacio o el contexto en el que se ubica la oferta es en sí mismo un elemento que se relaciona con la experiencia de compra placentera y tranquila.
- **Dinamismo** durante el día. Y a la vez, en la calle hay siempre vida y ambiente que llevan a visualizar la actualización y la pertenencia.
- Y por último, **dos aspectos a caballo entre lo racional y lo emocional**:
- **Especialización.** La calle ofrece el comercio especializado, y éste lo relacionan con la amplitud de gama, la calidad de producto, la innovación y la novedad...

- **Atención al cliente.** Al comercio de calle se le atribuye una mejor atención al cliente, tanto desde el punto de vista del asesoramiento o conocimiento del producto como del trato personal.
- De hecho esta customización, personalización y humanización de la compra que ofrece la calle, invitan al consumidor, como veremos en el análisis de su conducta, a pensar y a percibir que **la oferta de calle goza de una mayor calidad**.



COMPRA ONLINE

Por último, veamos qué drivers de compra se asocian con **internet y el comercio online**:

- **Rapidez** en el proceso de compra, ahorro de tiempo.
- **Accesibilidad y comodidad** en el proceso de compra, sin desplazamientos.
- Mejor **precio**.
- Más posibilidades de **comparación**.
- **Devoluciones** más cómodas.
- Sin límite de **horario**, compras cuando quieres.
- **Sin límite geográfico**, compras en cualquier lugar del mundo.
- Mejor **disponibilidad de stock** (tallas, modelos...).

Todos ellos, fundamentalmente, de carácter práctico y racional a los que suma dos factores de carácter más emocional:

- **Intimidad**. El proceso de compra es absolutamente privado.
- **Actualización**. Comprar online te permite estar al día.

CLICK

ESPACIO MENTAL QUE OCUPA CADA CANAL



¿Qué nos muestra la
fotografía que han hecho
los responsables
del sector?



CENTRO COMERCIAL



INTERNET

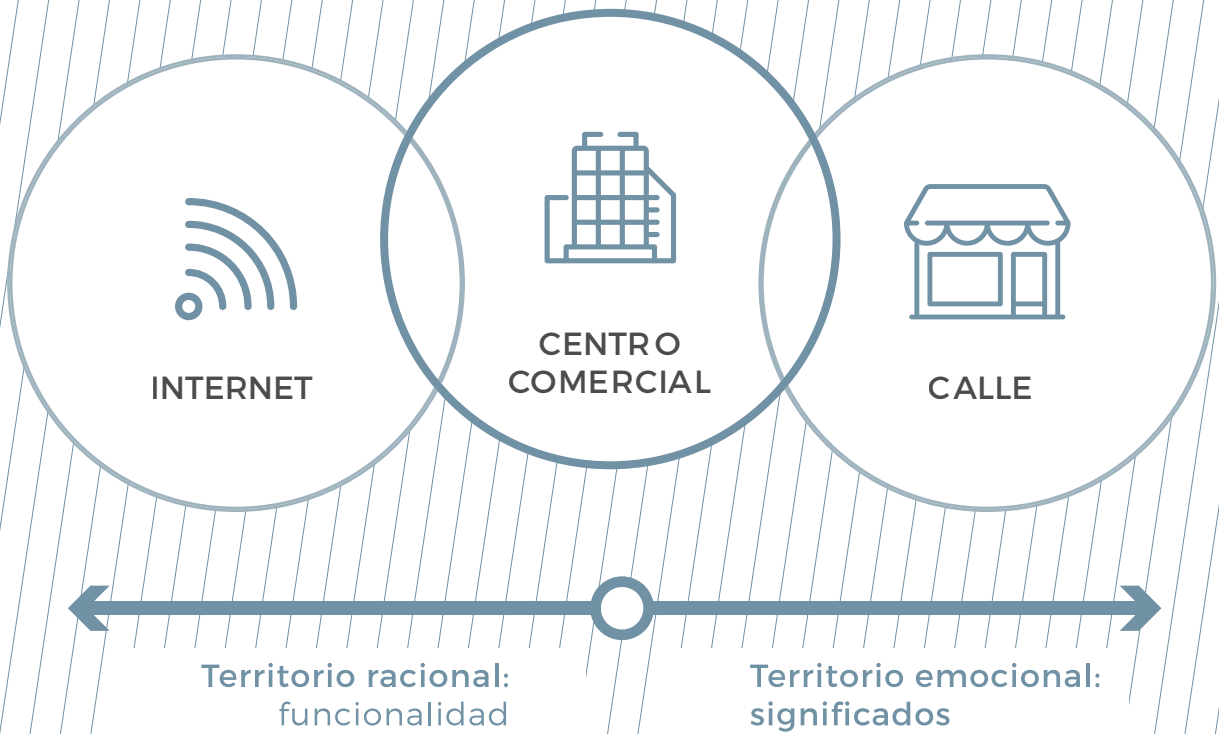


CALLE

Viendo los KBF que los responsables del sector relacionan con el centro comercial y los que relacionan con la calle, nos damos cuenta que son conscientes de que los motivadores hacia el centro comercial son fundamentalmente de carácter práctico y racional, un territorio de valor que comparten en gran parte con la compra por internet, siendo sin embargo, los principales motivadores hacia la calle de carácter emocional.

Es decir, la fotografía que han hecho los responsables del sector nos muestra que el comercio online, de manera muy clara, ocupa el mismo territorio racional que ocupaba el centro comercial y por tanto, lo está desplazando.

La pregunta, en realidad, no es si el ecommerce está desplazando al centro comercial de su territorio de valor. Lo está haciendo, y es una cuestión de velocidad que lo sobrepase en ese territorio, si no se aplican estrategias, dejándolo... ¿Dónde?



Por tanto, en respuesta a la pregunta de qué **territorio de valor** tiene que ocupar el centro comercial, obtenemos dos conclusiones del discurso de los responsables del sector:

- 1. Las propuestas de valor más emocionales no se están abordando o no suficientemente. Es decir, no se «lucha» contra la calle.
- 2. No solo no parece que esto esté resuelto, sino que no parece que para todo el mundo ésta sea la pregunta a resolver.

Para cerrar este capítulo, y a partir de los KBF que los responsables del sector extraen para cada canal, observamos cuáles de ellos están dando una respuesta más acertada a las tendencias que se han definido anteriormente:

	Centro Comercial	Calle	Internet
Inmediatez			X
Personalización		X	X
Precio mas barato	X		X
Ocio	X	X	
Economía colaborativa			X
Ecología,sostenibilidad		X	
Localismo		X	

El comercio online está dando mejor respuesta a las tendencias de carácter más funcional y con gran componente tecnológico y la calle a las de carácter más emocional y de significado.

El centro comercial, hoy, no está dando respuestas plenamente satisfactorias a las tendencias de futuro.



RETOS, PRIORIDADES Y FRENOS DEL SECTOR

*“El crecimiento constante
es el mejor mecanismo de
supervivencia”*

Amancio Ortega,

En este capítulo vamos a analizar lo que los responsables de las empresas del sector señalan como los retos más relevantes a los que están haciendo frente y que representan para ellos sus principales objetivos a corto o medio plazo.

Y así mismo, veremos cuáles son las principales estrategias o acciones que se están llevando a cabo para afrontar esos retos o conseguir esos objetivos.

También señalaremos en este sentido y en relación a esas estrategias, cuáles son los principales frenos o barreras que se encuentran para llevarlas a cabo.

Además de todo ello o una vez establecido esto, un aspecto interesante será comprobar hasta qué punto se alinean lo que para el sector son los retos y las estrategias con lo que esos mismos actores señalan como tendencias de futuro.

Pero a todo esto hay que ponerle, inicialmente, un marco, un paisaje de fondo que afecta a las estrategias y a la toma de decisiones. Un contexto de dificultad por la velocidad de los cambios.

Los responsables del sector están totalmente de acuerdo en que el contexto de cambios en el consumidor, en el mercado y en la sociedad y la velocidad a la que se producen, hacen realmente difícil tomar decisiones a largo plazo.

En este contexto, los responsables de las empresas del sector señalan como los retos más relevantes a los que están haciendo frente, los siguientes:

01. Transformación digital.

02. Mejorar la experiencia del cliente.

03. Generar un mayor vínculo emocional.

04. La transformación física.

05. Empoderamiento de la marca.

06. Mayor colaboración con los operadores.

10

01. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Es probablemente el primer reto que aparece, como consecuencia del consenso en relación a la importancia y el impacto de la tecnología en los hábitos de ese «nuevo consumidor» y esa necesidad de inmediatez. Detrás, en realidad, está la idea de que esa transformación ya supondrá disponer de mejores armas para hacer frente al comercio online, otro de los grandes retos que se apuntan.

“El desarrollo y la implantación de tecnología se muestra como un fin en sí mismo y no un medio para llegar a un objetivo estratégico definido ”

Dentro del marco de esta transformación digital se señalan diferentes áreas de actuación. Comprobamos que en éstas áreas o grandes campos de actuación se desarrollan acciones, pero no encontramos que esas acciones respondan sinérgicamente a planteamientos estratégicos a más largo plazo y de carácter global. Es decir, parece que la implantación tecnológica es un fin en sí mismo, y no un medio para llegar a un objetivo estratégico claramente definido.

Las cinco grandes áreas de actuación que encontramos dentro de este capítulo son:

• Omnicanalidad:

Probablemente lo que se está afrontando de manera más generalizada. Los centros ya están en la web y en las redes sociales y en los dispositivos móviles mediante las App intentando comunicarse con el consumidora través de estos medios. Pero parece que de momento ese es el objetivo para los centros: **estar**.

• Incorporación de tecnología para el cliente:

Se tiene la convicción de que el cliente demanda soluciones tecnológicas para relacionarse y para su experiencia con/en el centro comercial. ¿Qué tipo de soluciones tecnológicas se deberían incorporar? Los responsables de los centros ponen algunos ejemplos: ofertas personalizadas a través de los diferentes dispositivos digitales, más servicios vía App, pago con el móvil, tecnología interactiva en la señalización, wifi de mayor calidad y potencia.

• Incorporación de tecnología para la gestión del centro:

La transformación digital incluye también la gestión del centro, si bien esto es algo que parece menos relevante o que no se está priorizando. Se mencionan dos aspectos:

- Herramientas para la relación-comunicación con los operadores.
- Herramientas más precisas en la medición de afluencias.

Los frenos que se encuentran frente a esta digitalización e incorporación de tecnología en estos ámbitos de gestión del centro son las dudas que genera la velocidad de la transformación tecnológica: todo se queda «anticuado» rápidamente. Y por tanto, las inversiones en tecnología que se requieren corren el riesgo de la pronta obsolescencia. Y, por tanto, ¿para qué hacerlas?



• Big Data (conocimiento del consumidor a través de la tecnología):

Es uno de los grandes objetivos. Efectivamente, conocer mejor al cliente es muy relevante para los responsables del sector en cualquiera de las diferentes áreas de gestión. Un aspecto en el que hay alto grado de coincidencia.

Y esto responde a esa conciencia de que el consumidor y sus hábitos están cambiando y que los nuevos consumidores son diferentes.

Las estrategias en este aspecto parece que se dirigen más a observarlo que a preguntarle;

a usar tecnologías de observación para saber qué hace el consumidor dentro y fuera del centro, cómo y qué compra,... todo ello con el objetivo de adaptarse mejor a sus necesidades y preferencias. Se empiezan a implantar:

• Tecnologías basadas en **GPS** para conocer el customer journey desde dentro y desde fuera.

• **App + wifi** para conocer sus preferencias y comportamiento en el centro.

Pero todo esto es incipiente. Y además se encuentra con dos barreras importantes. Por

un lado no se tiene plena confianza en esas tecnologías y muchas veces se perciben como caras. Pero sobre todo, y en relación al big data que son capaces de generar, no se tiene ni mucho menos claro cómo utilizarlo y cómo transformarlo en conocimiento útil y accionable. Existe mucha información, muy recurrente y aún pocas variables en las que profundizar estratégicamente.

Estos aspectos, incorporación de tecnología en la gestión y conocimiento del

cliente, responden al planteamiento de que el cliente es así, digital y tecnológico, y que por tanto el centro también debe serlo y que ese carácter además hay que aprovecharlo para conocerlo y adaptarse a lo que necesita. Esta estrategia pretende responder a algunas de las tendencias con impacto en futuro del sector a partir del comportamiento del consumidor ya comentadas: inmediatez, personalización y ocio.

La incorporación de tecnología, fundamentalmente, es la «solución» para facilitar y agilizar el proceso de compra en el centro y con ello proporcionar inmediatez. La visualización del

resultado es el centro en el que «no se espera ni una cola»; y la tecnología debe ayudar a través de los sistemas de reserva, los sistemas de pago o los sistemas de información.

El conocimiento del cliente es la base sobre la que se entiende que debe construirse la respuesta a la personalización. Conocer lo que compra, dónde y cuándo, servirá para ofrecerle de manera personalizada aquello que busca o necesita. Y esto a su vez proporcionará inmediatez.

Y por último, dicho conocimiento del cliente, fundamentalmente lo que hace fuera del centro comercial, debe ayudar también a **responder mejor a sus necesidades de ocio** y con ello adaptar a esas necesidades la oferta del centro en ese aspecto.

• Convivencia con el ecommerce:

Como ya señalamos antes, la digitalización y también el mejor conocimiento del consumidor son retos que tienen de fondo el intento de luchar frente al comercio online, a través de la utilización del lenguaje digital del consumidor y a través de la personalización que puede permitir su mejor conocimiento.

Pero aparte de esas estrategias, también **se afronta el reto de convivir, directamente y en las mejores condiciones, con el comercio online**. Esta es una de las primeras ideas importantes a este respecto: en general, **encontramos más peso en la perspectiva de convivir/aprovechar el comercio online que en luchar contra éste**.

El reto es ser capaces de combinar online y offline; el reto es jugar un papel en el comercio online. ¿Cómo?
Las estrategias son dos:

- **Integrar el online a través de la logística.** Básicamente, dotar al centro de puntos de recogida de compras online. Pero por un lado, los operadores ya tienen sus propias tiendas jugando ese papel; quedan las plataformas multimarca. Y por otro, y sobre todo, no se ve la rentabilidad a esa estrategia.

- **Crear/potenciar plataformas de venta online** del centro: Marketplace propia. Se está haciendo, de manera esporádica y sin todavía valoraciones claras sobre su funcionamiento.

Más allá de estas dos perspectivas que, de hecho, a día de hoy podríamos todavía calificar de residuales, el sector no termina de definir de manera consensuada, cómo puede convivir con el comercio online.

Es cierto que aparte de esas **aproximaciones**, digamos «directas» para convivir con el online, **se plantean otras de carácter más indirecto**:

- **Aprovechar la afluencia** que puede generar el comercio electrónico a través de los retailers. Es decir, la afluencia para entregas/recogidas/cambios podría generar ventas en el propio centro. Pero favorecer esto es algo que queda en buena medida en manos de los propios retailers, de acuerdo con la visión de muchos de los protagonistas del sector.

- **Ofrecer o potenciar el tipo de oferta que está menos expuesta al comercio electrónico**, es decir ofrecer aquello a lo que internet no llega. Y esto se relaciona en gran medida con el mundo del ocio. Ahora bien, esto requiere muchos recursos.

- **Ofrecer un tipo de experiencia diferente.** La «experiencia del cliente» como arma frente al online, pero en general como otro de los grandes retos que se plantea el sector. Lo vemos a continuación.

Por tanto, **los principales frenos** que encontramos en este caso es de nuevo una falta de consenso. Mientras que una gran parte del sector considera que dotar al centro de puntos de recogida de compras online no es rentable, necesita de muchos recursos y además los operadores ya tienen sus propias tiendas jugando ese papel, los operadores consideran que debería ser un servicio más del centro.

Respecto a la creación de Marketplace o plataformas de ventas online del propio centro o de una cartera propia, aunque ya hay algunos actores que están apostando por ello, hay otros que plantean muchas dudas sobre su éxito (inversión en tecnología, costes de personal y de logística, existencia de plataformas generalistas a través de las cuales ya venden muchas de las marcas sitas en sus centros comerciales, las propias páginas web de las marcas, etc.).

“La información fluye con mucha más velocidad que el tiempo necesario para extraer, asimilar y transformar la información en un conocimiento que realmente sea útil y accionable”

NO

“Concepto que muchos ven como manido ante la ausencia de un contenido solvente. La cuestión es que hay tantas posibles experiencias como segmentos de cliente. No existe una única experiencia de visita”

02. MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Es el colofón, en lo que cristalizan de una manera o de otra muchas de las cosas que se están haciendo en los centros sean de la índole que sean, o por lo menos el objetivo con que se hacen muchas de esas cosas. Es el gran reto. «Todo se hace para mejorar la experiencia del cliente».

Sin embargo, es un buen ejemplo de los diferentes visiones que encontramos entre los responsables del sector. No hay una orientación clara en relación a lo que significa (¿qué es?) y, por tanto, cómo se consigue.

Y tan es así, que este concepto empieza, en opinión de algunos, a estar ya demasiado manido, sin que realmente se le acabe de dar contenido. Es decir, se empieza a resquebrajar en cierto modo la fe en ese concepto, porque no se acaba de concretar.

Y por otro lado, existen dudas con respecto al retorno del esfuerzo que hay que hacer para lograr ese objetivo, ya que no se tiene claro éste. Por tanto, **las dudas en relación al desarrollo efectivo del concepto o coste de ese desarrollo, hacen que el reto no acabe de afrontarse con plena confianza en su éxito o en su valor como solución.**

En realidad, el corazón del problema es que **hay tantas posibles experiencias como tipologías del cliente**, y por tanto, no existe una única orientación o solución, no existe una única experiencia de visita, **no existe “la” experiencia de visita.**

De ahí que **la clave para generar una adecuada experiencia de compra, al igual que para crear un centro comercial adecuado a su target**, se encuentre en definir una segmentación del mercado que permita optimizar nuestros recursos y generar la propuesta (de mix comercial, de servicios, de arquitectura, de ocio...) óptima para el consumidor que consideremos y definamos como más rentable. **No se puede generar ni la misma experiencia de visita para todos los centros, ni nunca será óptima para todos los públicos.** En todo caso, las estrategias o acciones que se cree que deben ponerse en marcha para mejorar la experiencia del cliente se dirigen en estas direcciones:



- **Potenciar, mejorar, reinventar la oferta de ocio.** Incluso convertir el ocio en el «escaparate» del centro. Ahora bien, esto para muchos queda más en el desarrollo que puedan hacer los operadores que ofrecen ese tipo de oferta y no tanto en las iniciativas del centro.

Esto, además, impulsado con un fuerte apoyo en la restauración. Y en este tipo de oferta se buscan conceptos que aporten un equilibrio «entre el fast food y el Mercado de San Miguel». Hay recorrido entre ambos mundos.

Por último, el reto en este aspecto, se considera que pasa por dinamizar los centros a través de la oferta de muchas y continuas pequeñas actividades y eventos, y no tanto grandes campañas.

- **Innovar en las marcas que se ofrecen**, trayendo nuevos operadores, más pequeños, diferentes y con más personalidad. Este es un desarrollo que pretende acercar la oferta del centro a la de la calle, que se relaciona más con ese tipo de oferta.

- **Colaborar con los comerciantes en la creación de experiencias.** Una estrategia de colaboración sobre la que resulta difícil obtener ejemplos. Se lleva a cabo en la comunicación a través de las webs y RRSS, pero se reconoce que falta recorrido en este aspecto.

- **Mejorar la experiencia a través de los servicios.** Como hemos señalado, esa mejora se orienta a proveer de mayor comodidad y rapidez en el proceso de compra, fundamentalmente.

Resumiendo, las barreras a las que se tienen que hacer frente, al margen de las expuestas, para estas propuestas, las podemos aglutinar en las siguientes:

- La primera de las estrategias, **potenciar el ocio, requiere favorecer y potenciar a su vez los espacios comunes** en el centro, para que en ellos se desarrollen las actividades, etc. Y esos espacios **no son rentables.**
- La creencia de que **los operadores pequeños no venden** y de que en España no hay suficientes “marcas”.
- El desacuerdo en **relación a quién corresponde ofrecer “la experiencia”.** Colaborar con los comerciantes en crear experiencias se encuentra con una barrera, por así decirlo, conceptual o de planteamiento. Los operadores piensan que las experiencias las tiene que poner el centro y estos en muchas ocasiones, piensan lo contrario.
- La **falta de confianza en que los servicios sea una demanda real** o tenga valor para él.

Al igual que la experiencia como concepto, esto depende de adecuar los servicios a las necesidades de los diferentes targets. De nuevo, no se puede generalizar haciéndose necesario mayores niveles de innovación.

30

03. GENERAR UN MAYOR VÍNCULO EMOCIONAL: LA PERTENENCIA

Enraizar al consumidor y ofrecer el vínculo con lo local como motivador es un eje de desarrollo para ir más allá de proporcionar una buena experiencia del cliente que, como hemos visto, se señala como una de las tendencias de futuro.

Aunque aún con cierta imprecisión o inconcreción, bajo esta perspectiva, se da un paso adelante para superar la «era de la experiencia» o para darle un contenido y un significado relevantes: de la **EXPERIENCIA** a la **PERTENENCIA**.

El concepto de **PERTENENCIA** es más holístico, más transversal, y tiene sin duda un claro componente de beneficio emocional.

La idea de pertenencia como declinación o concepto con capacidad de hacer sentir una experiencia relevante, al menos en teoría, responde bien a algunas de las tendencias de futuro que han señalado los responsables de los centros y con las que abrimos este informe: INMEDIATEZ Y PERSONALIZACIÓN.

La conexión con el entorno, con el del cliente, como base de esta perspectiva, lleva implícita la idea de cercanía al cliente así como de identificación personal a través de la diferenciación respecto de otros entornos.

El sentimiento de pertenencia y la idea de comunidad parece desde luego un marco conceptual óptimo para amparar proyectos de economía colaborativa. Es más fácil colaborar «con los tuyos». Como también se aprecian más los valores, como la sostenibilidad, cuando estos pueden tener impacto en tu entorno más directo o provienen de él. Por tanto, se enmarcan dentro de las corrientes o tendencias a las que hemos hecho alusión anteriormente: **ECONOMÍA COLABORATIVA** Y **ECOLOGÍA/SOSTENIBILIDAD**.

Forma parte de la idea del respeto hacia el entorno, la empatía y jugar un papel más activo en el desarrollo de la comunidad en la que nuestros centros conviven y se desarrollan.

“El concepto de pertenencia lleva implícita la idea de colaboración, cercanía y respeto por el entorno que rodea a los centros comerciales y la comunidad en la que desarrollan su actividad”



40

04. TRANSFORMACIÓN FÍSICA. PLANTAS O PANTALLAS

Un reto que se liga al anterior. La transformación física como eje de trabajo para ofrecer un entorno que favorezca una mejor experiencia del cliente. Pero en realidad, puesto que no se sabe muy bien cuál es la experiencia que se quiere ofrecer al cliente, difícilmente se puede tener una idea clara de la orientación del espacio físico.

Y así, el reto queda en algo tan inespecífico como hacer los centros más atractivos. Pero ¿atractivos para quién? O ¿al servicio de qué experiencias?

Pero así las cosas, aparece la tecnología (que si se nos permite la expresión, siempre anda por ahí rondando) y surge la ecuación tecnología y digitalización – experiencia – espacio físico.

Frente a la digitalización y la utilización de la tecnología como base para construir la experiencia del cliente, se alza el concepto de «estancia» como clave de esa experiencia y con él el de la «humanización» del espacio. Y entonces se plantea una pregunta de calado en relación al futuro de los centros:

¿«Plantas o Pantallas»?

Esta es una cuestión relacionada con el espacio físico, efectivamente, pero que va más allá y tiene implicaciones en la definición de lo que conceptualmente (estratégicamente) se quiere ofrecer al cliente, de la experiencia que se le quiere facilitar y por tanto y en último término del significado del centro comercial.

Y recordemos que sin darle un significado o un beneficio más emocional, el centro tendrá que competir por el territorio de la practicidad y la funcionalidad donde el comercio online ha entrado... para quedarse.

Ese, el de la falta de acuerdo en relación a la estrategia que debe orientar el tipo de espacio que ofrecer al cliente, es el gran freno y la gran barrera con la que se encuentra el sector frente a este reto.

Un buen ejemplo es el de las dimensiones de los locales: desde una perspectiva, habrá que ir a **menos tiendas y más grandes para poder asociarse con experiencias** (y porque “los operadores pequeños no venden”); pero desde otra, habrá que hacer **tiendas más pequeñas** para esos operadores pequeños **si se quiere dar personalidad al centro y potenciar la diferencia, la autenticidad o la percepción de variedad**.

“Si no somos capaces de darle un significado o un beneficio más emocional, el centro comercial seguirá compitiendo en el terreno de la funcionalidad donde el comercio online se hace fuerte”



En todo caso, las estrategias de futuro en relación a la transformación física se vislumbran en tres direcciones:

- **Hacer centros con espacios más flexibles.** Para de esa manera favorecer la creación de experiencias o la transformación de los operadores. Una flexibilidad que se relaciona también con las posibilidades de expansión: la capacidad del centro para crecer incorporando oferta de acuerdo a las tendencias que aparecen o se ponen en auge.
- **Espacios más conectados con su entorno.** Con las características físicas pero también con las características de la población, de la cultura o de la economía de ese entorno. Enraizarse en el entorno como motivador para el consumidor y como transmisor de ese sentimiento de pertenencia.

Una transformación física que tienda hacia la construcción en el centro de la idea de plaza mayor, pero sobre todo con sitios no donde ir sino sitios donde «volver» para «estar».

- Y por último, la transformación física **hacia espacios «especiales» y con personalidad propia**: a través de la luz, la escala, la manera de acceder.... Es decir, espacios con capacidad de sorprender y que como contenedores revaloricen su contenido, su oferta.

Las barreras en este caso son dos:

- La ya comentada falta de acuerdo en la estrategia/orientación.
- Y, por tanto, la de los recursos e inversión que se requiere.

50

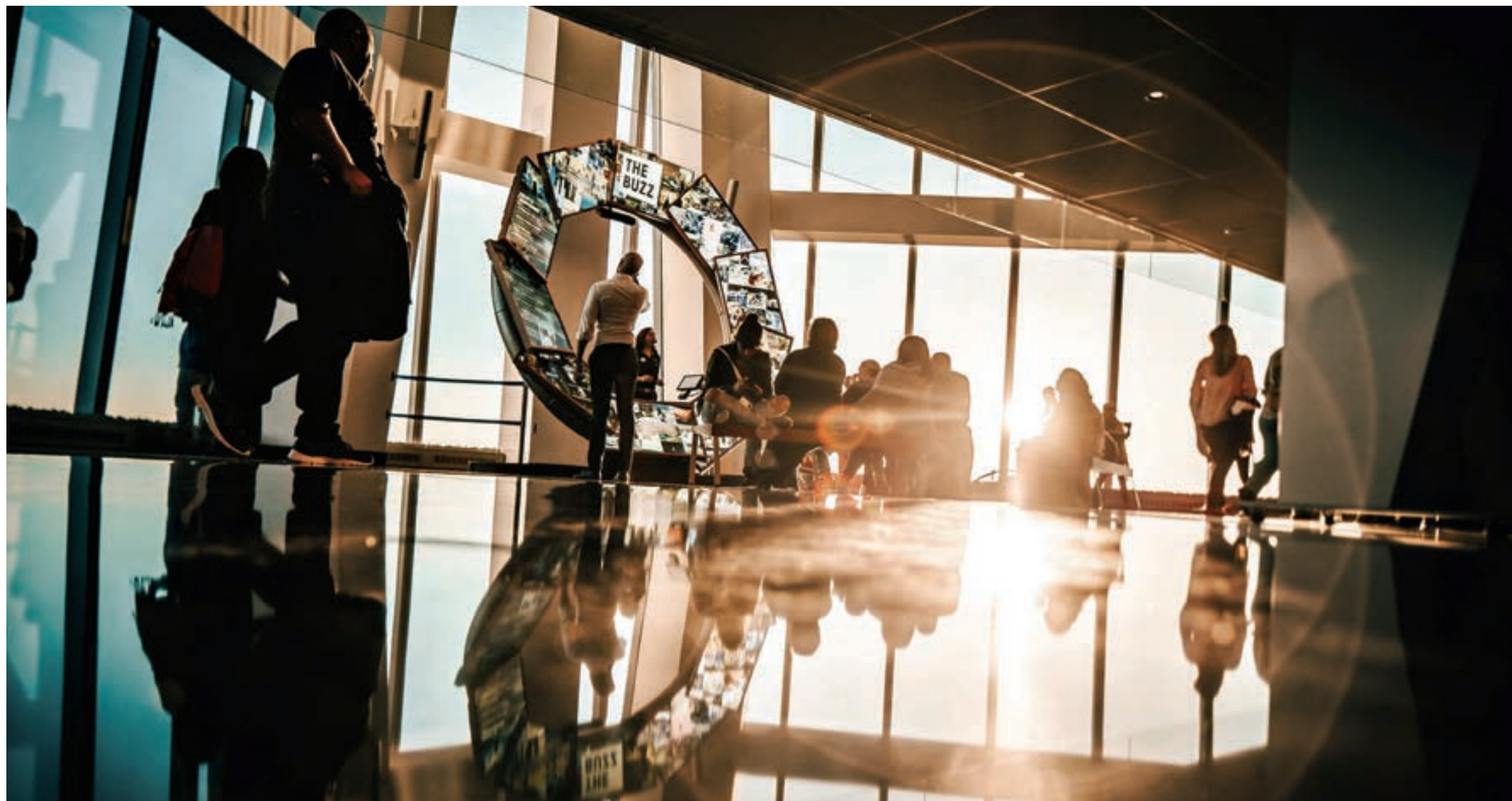
05. EMPODERAMIENTO DE LA MARCA CENTRO COMERCIAL (BRANDING)

Un reto que proviene fundamentalmente de los responsables de marketing que consideran que:

- Un marca no es un producto y por tanto es necesario proporcionar a los centros comerciales, a través de la construcción de sus marcas, mayores dosis de diferenciación (frente a otros centros y otros canales).
- Contribuye a la creación de un mayor vínculo emocional.
- Permite dar valor a lo intangible, a trasladar significados relevantes para el activo.

El reto en este contexto es alinear a los diferentes responsables en torno a una estrategia de marketing consensuada, como parte de la cual está la estrategia de marca.

Sin embargo, entre las barreras para hacer frente al mismo se encuentran entre otras a algunos responsables del sector que consideran que la marca no es más importante que otros factores. Que realmente no tiene valor, piensan que la marca es el nombre del centro y que si se cambia no tiene impacto. Y por ello, muchos creen que no se están destinando al marketing o a la marca pocos recursos o no en menor medida que los que se destinan a otras áreas (que probablemente sí consideren más importantes).



“El empoderamiento de la marca es el vehículo para trasladar mayores dosis de diferenciación frente a otros canales y crear un mayor vínculo emocional con la comunidad en la que opera”

60

06. MAYOR COLABORACIÓN CON LOS OPERADORES

Por último, fruto de la general percepción de que los operadores viven con gran incertidumbre, existe entre los responsables de centros comerciales el reto de colaborar con ellos en adaptarse mejor a las nuevas realidades y buscar sinergias win-win.

Pero esto es un reto que parece más retórico que real de acuerdo a las pocas acciones que se llevan a cabo para afrontarlo.

Según unos, a los centros comerciales les cuesta mucho renunciar a la rentabilidad a corto-medio plazo; pero sobre todo entendemos que falta conciencia de la sinergia entre lo que les pase a los operadores y lo que les pase a los centros. Unos y otros se escudan en la actuación de los de enfrente para justificar la falta de colaboración y ello se convierte en una de las principales barreras cara al futuro en este capítulo.

Y sin embargo, se pone como ejemplo del éxito de esa colaboración el de la oferta de los cines; uno de los sectores que probablemente ha sufrido en mayor medida los efectos de la crisis económica así como del desarrollo de la tecnología y la universalización de internet en los hogares y que, sin embargo, gracias muchas veces a la colaboración con los centros comerciales, han conseguido remontar el vuelo y disfrutar de buena salud con beneficios para todos.



A woman with dark curly hair is wearing a VR headset and smiling. The image is partially covered by a blue overlay on the right side, which contains the text 'EL FUTURO'.

EL FUTURO



¿Hacia dónde va el sector? ¿qué «fórmulas» o estrategias se dibujan para el futuro próximo para hacer frente a estos retos?

· En primer lugar, el concepto en el que cristalizan algunas de las dudas que surgen en muchos aspectos o la falta de soluciones consensuadas, pero sobre todo por la perspectiva de más cambios y más profundos en el futuro, es el de **FLEXIBILIDAD**. Es el primer enfoque estratégico al que será necesario orientarse teniendo en cuenta la rapidez de los cambios que se producen en la sociedad y en el consumidor en paralelo al cambio tecnológico.

“La estrategia cara al futuro vendrá marcada por mayores dosis de flexibilidad, la búsqueda de una mayor conexión con el entorno, una propuesta más personalizada y un fuerte desarrollo y reinvención del ocio”

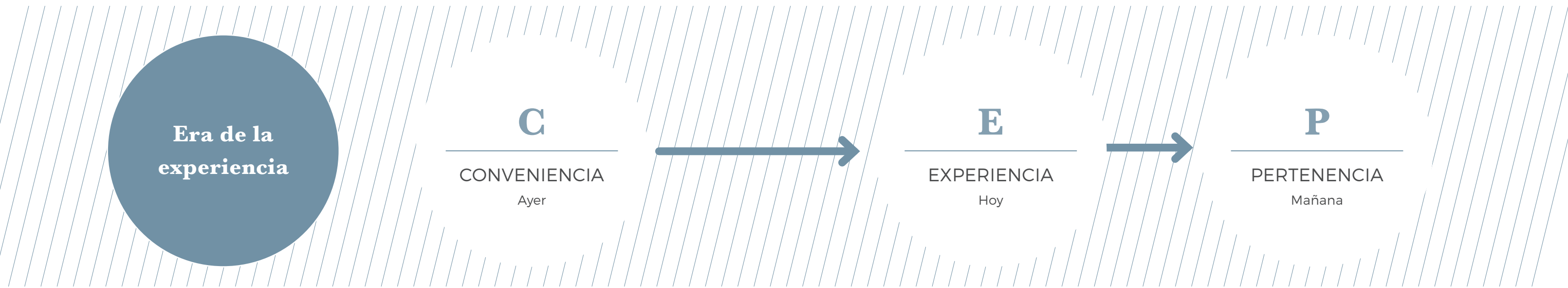


Este concepto, el de flexibilidad, se materializa en diferentes aspectos:

- En relación al diseño del espacio. Espacios flexibles para favorecer las posibilidades de creación de experiencias, la transformación de los operadores y para tener capacidad de incorporar nuevos conceptos de ocio o, en general, de oferta.
- En relación al mix. La oferta tendrá que ser también más flexible e hibridarse favoreciendo la integración de usos mixtos que amplíen el significado y la función de los centros.
- E inevitablemente, por la velocidad de los cambios en este aspecto, flexibilidad para ser capaz de incorporar y adaptar soluciones tecnológicas y digitales.

Pero sobre todo, porque es una declinación o una solución ante la imprecisión o inconcreción y la erosión del concepto experiencia. Bajo esta perspectiva se da un paso adelante para superar la «era de la experiencia» o para darle un contenido y un significado relevantes:

La conexión con el entorno es una forma de dar significado y a través de él, diferenciarse y ser relevante. Conexión en el sentido más amplio de la palabra:



- En segundo lugar, la **CONEXIÓN** del centro CON SU ENTORNO será así mismo un valor que habrá que potenciar.

Porque será una forma de aportar algo más ante la percepción de similitud de los centros; y porque es creciente la necesidad del individuo de sentirse parte de lo que le rodea, en una cultura de globalización e indiferenciación.

Y porque cada vez será más importante jugar un rol activo del centro comercial, de su marca, en la comunidad en la que se desarrolla.

- **Conexión física**, a través de elementos de diseño que lo integren en el paisaje en el que se ubica.
- **Conexión comercial** a través de la integración de productos locales.
- **Conexión emocional** a través del desempeño de un papel para la comunidad: el concepto «Community Center», que se configura como una mini ciudad y un centro de servicios y usos mixtos dirigidos a esa comunidad.

- El tercero de los conceptos y estrategias de futuro es la **PERSONALIZACIÓN**. Ha de ser una de las respuestas a esa necesidad de inmediatez del consumidor y una forma de impulsar la elección del centro como destino ad hoc ante la gran cantidad de impactos que recibe.

La personalización, en sentido estricto, tiene que ver con el conocimiento del público al que el centro quiere atraer o retener. Y para llegar a ese conocimiento los centros tendrán que utilizar (ya empiezan a hacerlo) herramientas tecnológicas de geolocalización, observación y seguimiento de los comportamientos del consumidor para anticiparse a sus necesidades o preferencias e individualizar lo que le ofrece, de nuevo, vía herramientas tecnológicas como Apps, mensajería instantánea, etc.



En un sentido más general, la personalización se acerca al concepto especialización, y al de focalización en un tipo de target determinado. Para lo que sin duda, es necesario llevar a cabo una adecuada **segmentación**.

- Por último, pero probablemente la estrategia de futuro en la que hay un mayor grado de coincidencia entre los diferentes profesionales del sector, es la del fuerte desarrollo y reinvención en los centros de la **OFERTA DE OCIO**.

En la oferta de ocio parece que es en lo que se ha puesto el foco para desarrollar y mejorar esa idea de «experiencia del cliente», ante la incertidumbre y el riesgo que supone hacer otras apuestas (arquitectura, servicios, tecnología...).

Dentro de esa oferta de ocio o de manera complementaria pero necesaria, se hace un claro énfasis en potenciar la oferta de F&B (food and beverage) con nuevas fórmulas que provean de una mayor calidad y/o naturalidad e incluso originalidad. Aunque la creatividad, la calidad y la autenticidad en la misma han de ser ingredientes necesarios en su desarrollo.



NUEVOS CONCEPTOS DE CENTRO COMERCIAL

¿En qué conceptos de centro comercial visualizan los responsables del sector que cristalizarán esas estrategias futuro?

La segunda aproximación al futuro del sector parte de los conceptos de centro comercial que los responsables del mismo creen que tendrán más desarrollo para hacer frente a las nuevas actitudes y demandas del consumidor y a las tendencias generales de consumo.

01

Centros
de ocio

02

Centros
urbanos

03

Community
centers

04

Hospitality
centers

05

Centros
pantalla

06

Centros
especializados

Se describen seis conceptos de centro comercial. Y como podemos comprobar, en general responden a esos KBF que se prevén para los próximos años y responden así mismo a determinadas declinaciones de esa idea de la «experiencia» del cliente». Son los siguientes:



CENTROS DE OCIO

Hemos visto que la búsqueda de ocio es uno de los factores clave que el consumidor irá buscando en el centro en el futuro, sobre el que hay un mayor grado de consenso, y por tanto es el primero de los conceptos de centro comercial que se visualizan para los próximos años.

Evidentemente el concepto se define como centros que giren en torno a la oferta de ocio. Se entiende que debe ser una oferta basada en nuevos conceptos de ocio porque «no se trata de llenar todo el centro de tirolinas». Ahora bien, el diseño de esos nuevos conceptos parece dejarse en manos de los operadores de ese tipo de oferta.

Otra característica con la que se define este concepto tiene que ver con el espacio físico. Se asume que serán centros con un diseño arquitectónico flexible para que pueda adaptarse a esos nuevos conceptos y además con posibilidades de expansión para incorporar oferta en esa vertiente o en otras que sean complementarias.



CENTROS URBANOS

Un concepto que pone como eje de atracción la oferta de restauración. Una oferta que cubra todo el recorrido desde el fast food hasta el modelo «Mercado de San Miguel» para adecuarse a todas las necesidades y ocasiones de consumo de comida y bebida.

A este concepto se asocia con fuerza el carácter urbano, una idea de reproducción de la oferta de la calle, por un lado, y de la cercanía e integración en ese ámbito por otro, para dar soluciones de restauración a un target muy transversal (incluyendo trabajadores del entorno, turistas, etc).



COMMUNITY CENTERS

Responde a esa visión que da un paso más allá de «la experiencia» o que traslada ésta a la idea de «pertenencia» (más allá de las compras, el ocio y la restauración). Esencialmente un centro que es capaz de jugar un papel más relevante y estar más presente en la vida y en el día a día del cliente: un centro que pertenece a su comunidad y hace sentir al cliente que pertenece al centro (a la comunidad).

La descripción que se hace de este concepto lo acerca a la idea de una «mini ciudad». Es decir, un centro que integra servicios y usos mixtos, y no solo comerciales; que ofrece servicios de salud, servicios empresariales, espacios co-working, etc.

Es un concepto de centro comercial híbrido que se configura físicamente con espacios más polivalentes para favorecer la renovación de esa oferta de servicios.



HOSPITALITY CENTERS

La idea que hay detrás de este concepto es la de la búsqueda del bienestar del cliente, la del centro en el que «estar» y no tanto «visitar». Se dibuja casi más como un hotel que como un centro comercial. Se visualiza que el cliente irá buscando no solo un destino donde satisfacer necesidades de compra sino además un espacio donde relacionarse con otros.

En ese sentido, es un concepto en el que se potencian los espacios estanciales entre los que cobran mucha importancia los espacios abiertos y las zonas verdes. Interiores con mucha relevancia de la decoración y la iluminación; lounges con amplia disposición de servicios; oferta comercial de rango medio alto.

En este concepto se integra también una completa oferta de servicios wellness y de cuidado del cuerpo orientados a salud y belleza



CENTROS "PANTALLA"

Basado en las propuestas tecnológicas como eje de relación con el cliente y de experiencia en el centro.

La tecnología como herramienta para facilitar la cobertura de necesidades pero también como contexto estético del centro.

En ese sentido, es un concepto en el que se potencia la experiencia virtual y con ello un centro que pueda ofrecer constantemente cambios de escenario y de ambiente para sorprender al visitante.



CENTROS ESPECIALIZADOS

Responde a la segmentación del consumidor llevada hasta sus últimas consecuencias. Una segmentación estratégica y sofisticada en busca de la personalización de la oferta y de la comunicación.

Como una vertiente de esa personalización, también se ve un centro que se adecúe a nichos o segmentos específicos de consumidores. Tanto desde el punto de vista de la oferta o el mix como de los servicios que ofrece para hacer uso de esa oferta.

Centros especializados según tipos de consumidor y/o tendencias de consumo, para satisfacer áreas de necesidad específica de esos segmentos o tendencias (por ejemplo dinkies, eco, etc.).

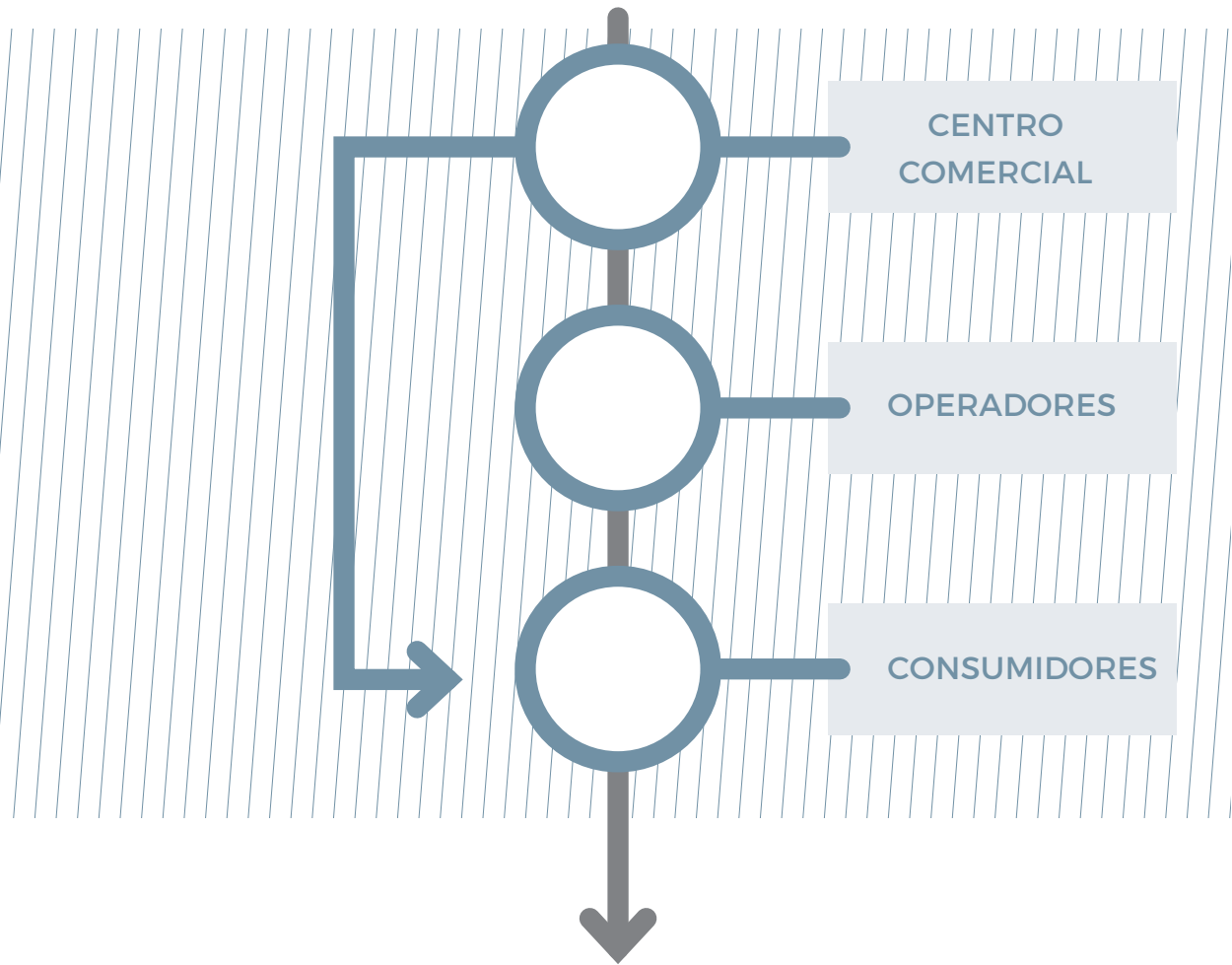
A hand is shown drawing a simple robot in a notebook. The robot has a rectangular head with two circles for eyes and a horizontal line for a mouth. Its body is also rectangular with a stylized 'S' shape on the front. It has two arms and two legs, all drawn with simple black lines. A star is drawn above the robot. The hand is holding a black pen and is in the process of drawing. The notebook is open, and the drawing is on the right page. The left page is blank. The background is a light-colored surface with some green leaves visible in the top left corner.

HACIA UN NUEVO MODELO DE RELACIÓN CON EL MERCADO

Como consecuencia de las tendencias antes comentadas, se empieza a considerar necesario un cambio de rumbo en la relación que los centros comerciales mantienen con el mercado, tanto con los clientes como con los operadores.

Aparte de lo que se ofrece al consumidor en el centro comercial tanto desde el punto de vista del mix como de los significados o beneficios para aquel, nos detenemos en tercer lugar en la evolución del modelo de relación con el mercado. Es decir, en la forma en que el centro interactúa con los operadores y los consumidores.

MODELO
“HISTÓRICO” DE RELACIÓN



Por el discurso de los responsables de los centros **se puede prever una tendencia al cambio en el modelo «histórico» de relación.**

En este modelo, en la gestión del centro comercial el vector más importante es el de la relación con los operadores (además de con las administraciones, proveedores, etc). Estos, los inquilinos, son los clientes y es en ellos y respecto de la relación arrendador-arrendatario en donde se pone el foco.

Mientras que la relación con el consumidor final toma un protagonismo más secundario.

O en todo caso, sobre el que se actúa más de manera indirecta, en gran parte a través de los operadores. Esto no quiere decir que el centro no se preocupe de generar afluencia (no siempre profundizando en la cualidad/calidad de la misma), sino que en buena medida ésta depende, precisamente, de los operadores que ofrezca el centro y por tanto en ese vector de relación con el operador es en el que se basa fundamentalmente el modelo.

En realidad hoy siguen vigentes y han cambiado poco **las variables clave del vector de relación del centro con los operadores**, y por lo que describen los actores del sector, no parece que haya sustanciales reacciones o que tengan gran impacto las nuevas realidades del mercado y el consumidor. Así por ejemplo:

- Los operadores tienden a pedir **contratos más cortos** y según los centros comerciales además son más exigentes y arriesgan menos, todo ello por una percepción de cierta incertidumbre en relación al futuro. Pero esto refleja una realidad más bien inercial que reactiva.
- **Siguen muy presentes las exigencias de co-tenancy** en la relación centro – operador. Y aunque se apunte, en algún caso, que el modelo de marcas ancla poco a poco dejará de funcionar, la realidad es que no parece que este esquema tradicional de relación esté cambiando mucho.
- Los centros ven así mismo que **los operadores piden estrategias y planes de inversión del centro**. Si bien, entendemos que esto es algo que se viene solicitando desde los inicios.

De cualquier manera, cuando los retailers piensan en estrategias y planes de inversión siguen pensando más en patrimonialistas o al menos una única propiedad.

- En esta misma línea, **los centros aseguran que los operadores no han cambiado todavía sus exigencias en relación al espacio o la tecnología**. O al menos no de manera significativa (locales más grandes...).

Y **por parte de los retailers**, aparte de esas exigencias básicas, de «estrategia e inversión» parecen detectarse pocas nuevas demandas:

- Que tenga buena oferta de ocio y además que sea más proactivo en la generación de afluencia. Esto responde a esa general percepción de que el ocio debe ser la apuesta de los centros para revitalizarse, para ocupar un espacio relevante.
- Que instale puntos de entrega (lockers) porque eso puede generar afluencia y cross selling.
- Se pide así mismo ampliación de horarios y logística nocturna que permita hacer frente y gestionar de forma más eficiente a la demanda de compra online.

Y aunque nada parece haber cambiado sustancialmente en la relación centro-operadores, un aspecto que ya hoy es importante en esta relación pero con previsión de que sea todavía más crítico en el futuro inmediato, es **el comercio online de los operadores y cómo el centro juega o no un papel en ese espacio**.

“Uno de los aspectos llamados a ser clave en el futuro de la relación centro-operador, es el papel que ha de jugar el centro comercial en el comercio online de los operadores. Una cuestión en la que a día de hoy, no parece haber consenso”

Los centros consideran justo obtener una rentabilidad de ese comercio online de los operadores puesto que se forma parte de la cadena de valor como espacio de recogida, así como escaparate de sus marcas. Y los operadores no consideran que lo que se recoge en sus tiendas sean ventas generadas en las mismas. **Y no hemos detectado soluciones para conjugar ambas posiciones.**

La idea de que el centro destine espacio y recursos a gestionar recogidas de manera centralizada y que ese servicio genere ingresos podría ser un camino, pero los operadores, que ya tienen sus tiendas como punto de recogida, no parecen estar dispuestos a pagar por ello.

Este es un aspecto que ejemplifica muy bien las necesidades de cambio en el modelo histórico de relación.

En el vector de **relación del centro comercial con el consumidor es en el que parece que empieza a haber algunos cambios**, pero sobre todo en el que parece que hay **una mayor conciencia de la necesidad de cambio** (muchas veces conciencia pero no pleno convencimiento).

Efectivamente, el reto de conocer mejor al consumidor es algo que ya aparece de manera bastante general, muchos de los responsables del sector así se lo plantean.

Y la realidad es que se empiezan a destinar recursos a las acciones para afrontar ese reto, aunque como ya hemos señalado en este informe las dudas aparezcan con respecto a la utilidad de la información o a la capacidad para transformarla en conocimiento.

“Tanto los operadores como los centros comerciales tienen en común al mismo cliente. La forma de ganar la batalla del consumidor es entender cuáles son sus puntos en común, los que les une y cómo definir conjuntamente la estrategia”

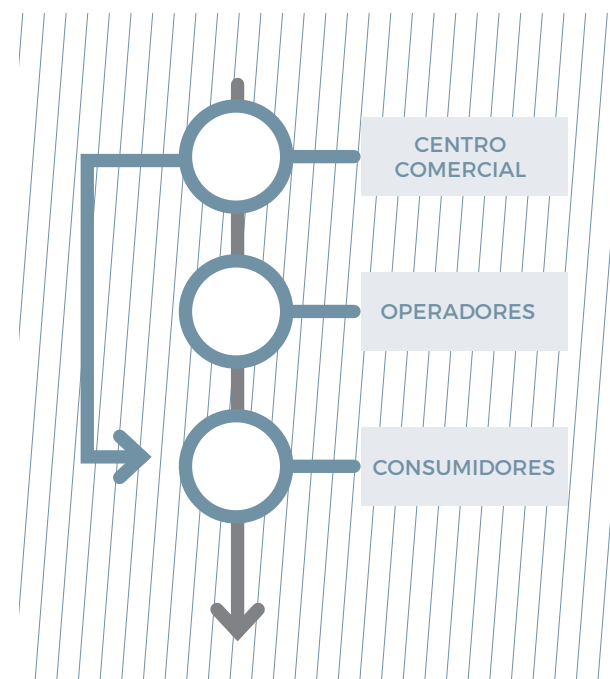
También es cierto, como consecuencia de esa mayor conciencia, que **empieza a ser más relevante el papel de los departamentos de marketing.**

Sin embargo, en relación a la construcción de una «experiencia» diferente y satisfactoria, todavía comprobamos que en el sector no hay un pleno acuerdo sobre si el mayor peso de esa tarea debe recaer en los centros o en los operadores.

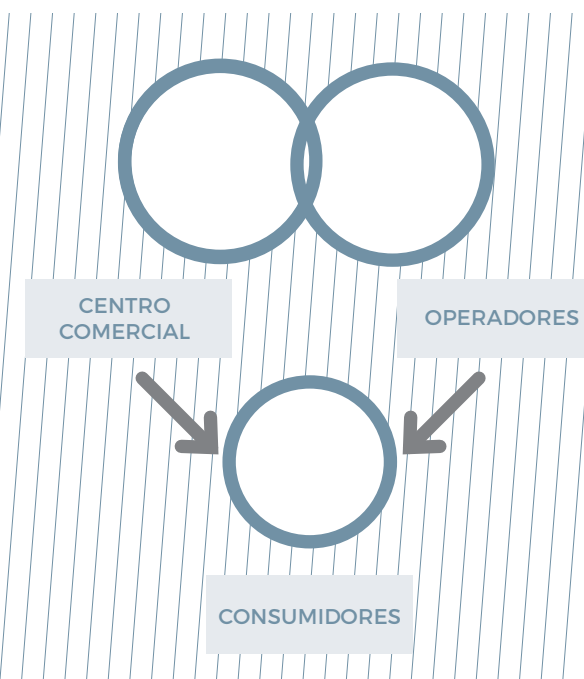
En definitiva, aunque no hay todavía grandes cambios, el sector es consciente de que en el futuro debe tener un mejor control sobre su relación con el consumidor y no dejar éste en manos (solo) de los operadores.

Con todo ello, podemos señalar que **en el futuro del sector se vislumbra la necesidad de un cambio en el modelo de relación con el mercado:**

MODELO
“HISTÓRICO” DE RELACIÓN



MODELO
“FUTURO” DE RELACIÓN



Un cambio de modelo en el que se prevé que:

- El vector de relación del centro comercial con el consumidor tenga la misma relevancia que el vector de relación con los operadores. Ambos, operadores y consumidores, son clientes del centro y ambos generan rentabilidad.
- En la tarea de refuerzo de la relación con el consumidor entra de lleno el reto de **empoderar a las marcas de los centros**. La marca (y el branding) tendrá mucha más relevancia en la relación con el mercado. La marca es un elemento clave para trasladar beneficios, significados y personalidad. Y es un elemento clave de atracción de clientes (operadores y consumidores).
- Los **espacios físicos estén también al servicio de la relación con el consumidor** y tendrán esa relación en cuenta al **mismo nivel que la variable de cobertura de necesidades de los operadores**.

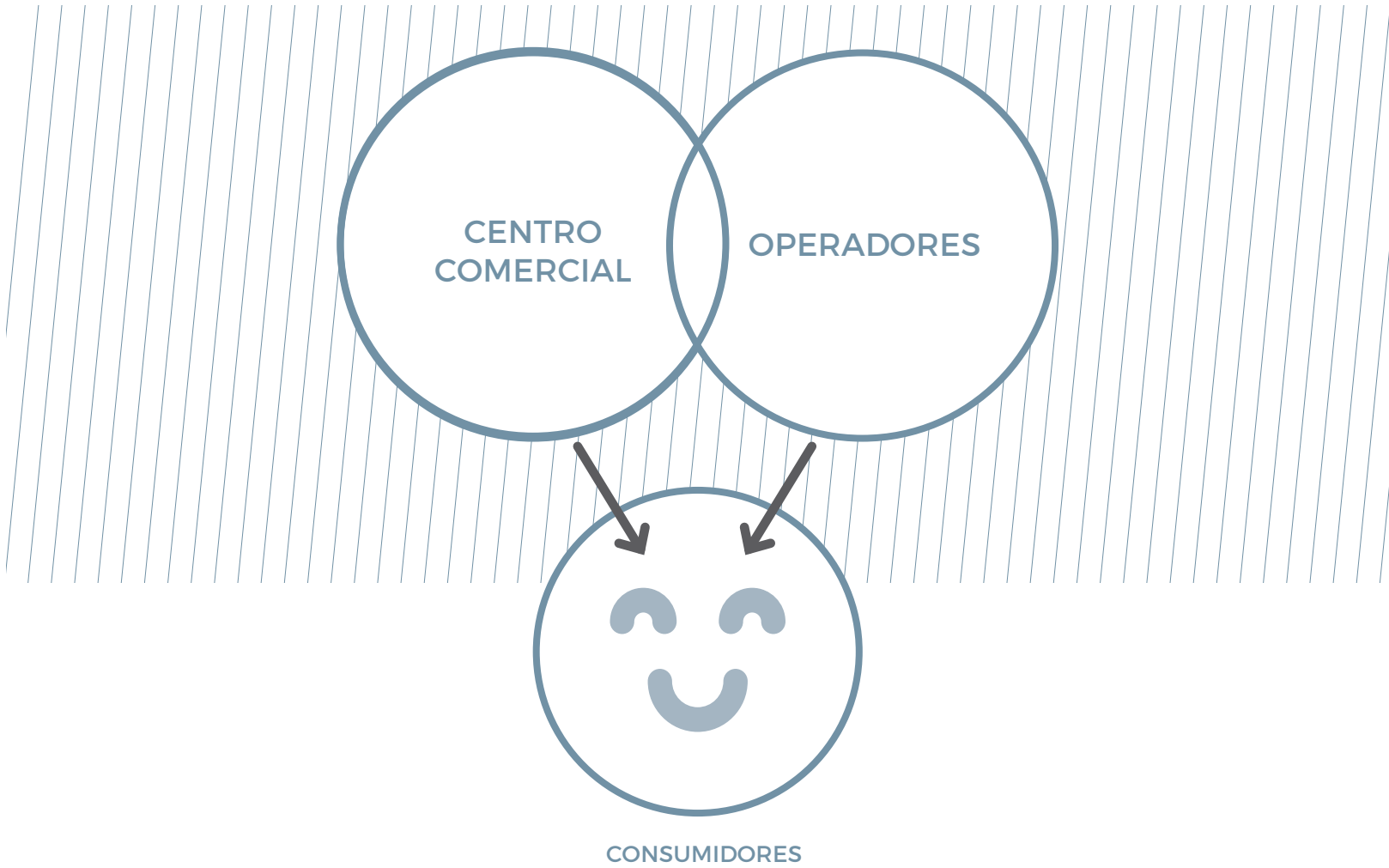
- La **definición de la experiencia del cliente recaerá en centros y operadores de manera conjunta** y no independiente. Y a su servicio se tendrán que poner recursos por ambas partes.
- El vector de relación del centro comercial con los operadores tendrá que **recoger y explotar muchas más sinergias**.

Entre ellas, una de las más relevantes a día de hoy es la del **aprovechamiento del comercio online**. En el modelo del futuro **éste no debería ser una amenaza sino una oportunidad a partir de esas sinergias**.

- Además, otra de las tendencias que los responsables del sector dibujan para éste, la **concentración de los operadores**, y en muchos casos en la calle en el centro de las ciudades, solo puede ser abordada por los centros a partir de un modelo de relación con los operadores y los consumidores que favorezca la **creación de un ámbito de consumo con significados, no solo la suma de opciones similares**.



MODELO “FUTURO” DE RELACIÓN



En definitiva, este modelo de futuro es un marco necesario para que el centro comercial gestione adecuadamente los cambios que se están produciendo y que van a producirse en el comportamiento del consumidor y en el mercado. Para que tenga un control sobre ellos y actúe, y lo haga contando con la colaboración de los operadores.



INTERROGANTES ABIERTOS

Para finalizar, queda señalar algunos de los grandes interrogantes para los que aún no hay respuestas consensuadas o no las hay con claridad entre los responsables de los centros comerciales:

• ¿Cómo puede rentabilizarse la integración del comercio online en el centro comercial?

• ¿Cómo transformar la información online que se obtiene del consumidor en conocimiento que realmente sea útil y activable?

• ¿Cuáles serán las variables para determinar el alquiler de las tiendas a los retailers ante su nueva función?

• ¿Hasta qué punto merece la pena la inversión en tecnología cuando esta cambia a tanta velocidad?

• ¿Cuál es la experiencia de visita que va buscando el cliente?

• ¿Plantas o pantallas?

• ¿Es rentable o cómo puede hacerse rentable la oferta de ocio?

• ¿Cuál es el territorio de valor que debe ocupar el centro comercial? ¿Debe fortalecerse en atributos racionales de funcionalidad para luchar frente al comercio online o debe ofrecer nuevos beneficios emocionales para hacer frente a la calle?

A photograph of a group of men in dark suits and striped socks standing on a set of steps. The image is partially covered by a semi-transparent dark green overlay on the right side, where the title text is located. The men are standing in a row, and their hands are in their pockets. The background shows a building with a window and some foliage.

BARÓMETRO DE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Se presentan a continuación los Principales Resultados que permitan establecer un barómetro de la situación actual y evolutiva del sector retail:

METODOLOGÍA

El informe está basado en la información obtenida a través de la realización de entrevistas telefónicas con cuestionario previamente estructurado, de una duración aproximada de 30 minutos a una muestra representativa de 1.415 individuos que forman parte del Universo Objeto de Estudio (individuos entre 16 y 70 años en el área de influencia estudiada para el centro).

TAMAÑO Y ERROR MUESTRAL

Este tamaño muestral nos ha permitido trabajar con un margen de error absoluto* a nivel de resultados totales para el cálculo de una proporción de ± 2.6.

* Este margen de error ha sido calculado para una probabilidad de no ser superado del 5%, y para el caso más desfavorable, es decir, de máxima indeterminación (P=Q=50%)

UNIVERSO

Para los residentes del área de influencia del centro la muestra ha sido distribuida a proporcionalmente por:

- **Punto de muestreo:** Noreste (184 entrevistas), Este (178 entrevistas), Sur (202 entrevistas), Centro (189 entrevistas), Noroeste (190 entrevistas), Norte (162 entrevistas), Madrid (160 entrevistas) y Barcelona (150 entrevistas).
- **Edad:** de 16 a 25 años (208 entrevistas), de 26 a 35 (275 entrevistas), de 36 a 45 (361 entrevistas), de 46 a 55 (318 entrevistas) y de 56 a 70 años (253 entrevistas).
- **Sexo:** Mujer (724 entrevistas) y Hombre (691 entrevistas).
- **Tipo de hábitat:** Menos de 50.000 habitantes (528 entrevistas) y Más de 50.000 habitantes (887 entrevistas).

El trabajo de campo se desarrolló entre el 18 de junio y el 16 de julio de 2018, ambos inclusive.

ZONAS DE ANÁLISIS	ABSOLUTOS POBLACIÓN TOTAL	ABSOLUTOS POBL. 16-70 años	% 16-70 años
R1-Noreste:	6.597,736	4.692,674	14,2%
R2-Este:	6.801,814	4.846.039	14,7%
R3-Sur:	11.167,825	8.083.978	24,5%
R4-Centro:	4.606.076	3.230.668	9,8%
R5-Noroeste:	4.211,615	2.953.754	8,9%
R6-Norte:	4.254,629	2.992.564	9,1%
R7-Madrid:	5.514,077	3.956.290	12,0%
R8-Barcelona:	3.247,281	2.303.127	7,0%



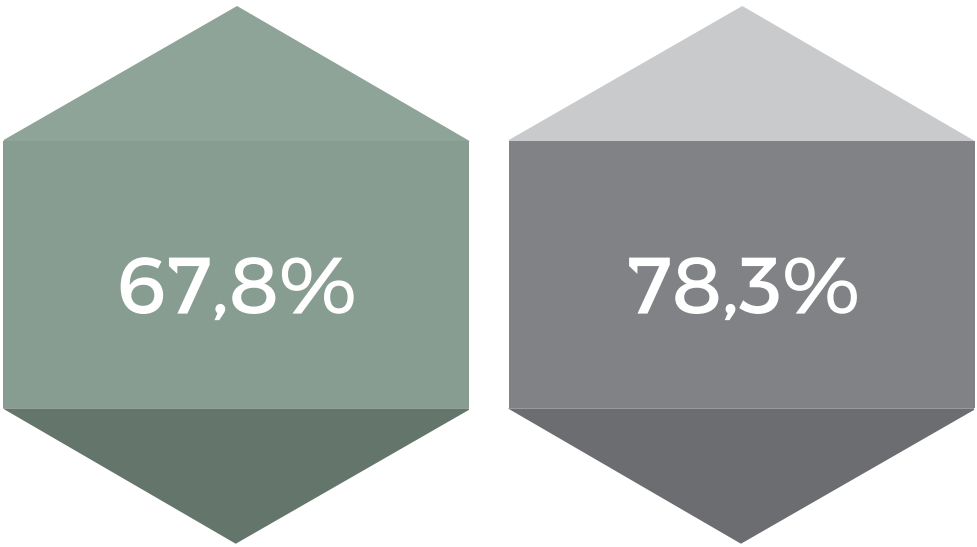
- R1-Noreste: Girona, Barcelona (no metropolitana), Tarragona, Lleida, Huesca, Zaragoza y Baleares.
R2-Este: Castellón, Valencia, Alicante, Murcia y Albacete.
R3-Sur: Almería, Granada, Jaén, Málaga, Córdoba, Sevilla, Cádiz, Huelva, Badajoz y Canarias.
R4-Centro: Cáceres, Toledo, Ciudad Real, Cuenca, Guadalajara, Madrid (no metropolitana), Teruel, Soria, Segovia, Ávila, Salamanca, Zamora y Valladolid.
R5-Noroeste: A Coruña, Pontevedra, Ourense, Lugo, Asturias y León.
R6-Norte: Cantabria, Vizcaya, Guipúzcoa, Álava, Navarra, La Rioja, Burgos y Palencia.
R7-Madrid: Madrid metropolitana.
R8-Barcelona: Barcelona metropolitana.



Preferencias de compra por canales y sectores

OMNICALIDAD

La primera de las características que definen el comportamiento del consumidor español es el de la Omnicanalidad:



“El 67.8% de los consumidores ha llevado a cabo al menos una compra online en los últimos 12 meses, mientras que el 78.3% compra habitualmente en centros comerciales.”

• Dos tercios de los consumidores (67.8%) ha llevado a cabo alguna compra online en algunos de los sectores analizados mientras que el 100% lo ha hecho offline, de los cuales el 78.3% compra habitualmente en centros comerciales.

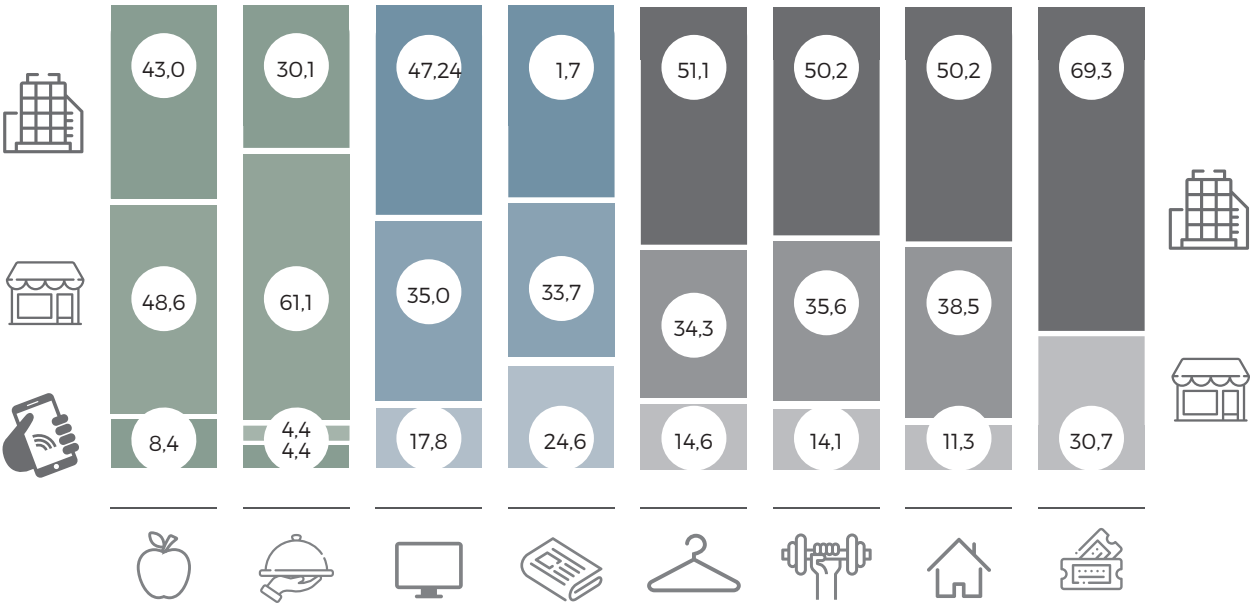
Sin duda alguna, a medida que se desarrolle la tecnología, la presencia online de los operadores y la logística de los envíos, es de esperar que el porcentaje de consumidores que se asomen a este canal crezca de manera significativa.

• Los sectores menos impactados hasta el momento por el ecommerce son la Alimentación y la Restauración, mientras que aproximadamente uno de cada dos consumidores han comprado al menos una vez en el último año en el resto de sectores. En el extremo opuesto, el que alcanza un mayor porcentaje de consumidores online es el sector ocio y cultura (57.4%).

• Por otro lado, encontramos muy bajas tasas de exclusividad por canal en ninguno de los sectores, es decir, el porcentaje de clientes que solo compran en un determinado sector siempre a través del mismo canal es muy pequeño:

- El porcentaje de consumidores exclusivos de centros comerciales es algo mayor al resto en Deporte, Electro, Hogar y principalmente en Cines.
- En el caso de Alimentación y especialmente Restauración, la calle alcanza un porcentaje algo mayor de clientes exclusivos.
- Mientras que Ocio/Cultura lo es algo mayor vía internet, pero es el canal con menos clientes exclusivos en la mayoría de sectores.

Gráfica de distribución del porcentaje de compras por los diferentes canales



“Los Centros Comerciales son la opción con mayor recurrencia en la mayoría de sectores. Alimentación y, especialmente Restauración, son los dos sectores en los que la mayor parte de las ocasiones el consumidor prefiere la oferta de calle”

• Por último, en cuanto a la **recurrencia o a la preferencia de compra en los diferentes canales y para cada uno de los productos**, destacar:

- Los centros comerciales son la opción preferida o con mayor recurrencia en todos los sectores, a excepción de Alimentación y Restauración en los que lo es la calle en una mayor proporción de ocasiones, en especial éste último.
- Aunque el canal online nunca es el que acapara una mayor proporción de ocasiones de compra, en el caso de Ocio/Cultura ya supone un 25% de las mismas.



COMPRA POR SECTORES

COMPRA POR SECTORES

Analizando de forma pormenorizada cada uno de los sectores objeto de estudio, destacar:

Alimentación:

- Es el sector que más usuarios posee y que más recurrencia alcanza.
- Aunque la principal referencia para su consumo es la calle, cuatro de cada diez consumidores ya han hecho al menos una compra online de sus productos en el último año, en mayor proporción en Madrid, Barcelona y en la Zona Sur de España.
- A medida que desciende la edad, aumenta el porcentaje de compradores por internet, aunque no posee clientes exclusivos en este canal.

Moda, calzado y complementos:

- Aunque es uno de los sectores con mayor porcentaje de compradores online (52.8%), es el que posee una mayor proporción de usuarios en centros comerciales, en especial en Madrid y en la Zona Este.
- El centro comercial es el canal preferido por los Millennials, aumentando la preferencia por la calle a medida que aumenta la edad.

“El centro comercial es el canal con mayor preferencia de compra de Moda entre los Millennials”

Deporte:

- Es uno de los sectores que goza de una menor recurrencia en la compra, aunque el canal preferido y con una mayor proporción de uso es el del centro comercial.
- En este sentido, como ya hemos comentado anteriormente, el centro comercial no solo es el canal favorito para un 50% de la población sino que es además uno de los que goza en este caso de un mayor porcentaje de clientes exclusivos (8.5%), alto entre los Millennials pero mayor aún entre los Baby Boomers.

Electro, informática y tecnología:

- Es el sector que menor recurrencia de compra genera en general y uno en los que existe una mayor dispersión por canales en términos de exclusividad.
- Aún así, y aunque uno de cada dos consumidores ha comprado en algún momento algún producto de este sector vía online, el mayor número de éstos y preferencia de canal es el centro comercial.

Equipamiento del hogar:

- Es otro de los sectores que menos recurrencia genera en la compra.
- Aunque el porcentaje de compradores en calle y en centros comerciales es muy similar, la preferencia en términos de ocasiones de compra se sitúa muy a favor de la calle.
- Es, además, el sector que menor recurrencia de compra genera online y uno de los que menos consumidores utiliza este canal para ello, teniendo apenas clientes exclusivos del mismo.

“Electro y Ocio/Cultura, son los dos sectores que más espacio están ocupando en la compra online frente a la compra offline”

Ocio y cultura:

- Es el sector que más espacio está ocupando en la compra online, tanto en términos de recurrencia como de porcentaje de consumidores a través de este canal, en especial en la zona Norte y Noreste de España.
- De hecho, es junto con la restauración, el sector en el que menos compradores tiene el centro comercial y en el que por tanto existe una mayor dispersión y distribución de la compra por canal.

- Sin embargo, es entre los Baby Boomers y la Generación X, en los que encontramos respectivamente una mayor preferencia y número de clientes del canal online para llevar a cabo este tipo de compras, y no entre los Millennials.

Restauración:

- Uno de los dos sectores junto a la Alimentación que genera una mayor recurrencia de compra y en el que claramente el canal preferido en mayor número de ocasiones es la calle (61.1% de las veces).
- La calle, además de encabezar el ranking de consumidores de este sector, hace lo propio con el de clientes exclusivos del mismo (40.3%).
- Es el que menos consumidores vía online o pedido por teléfono encontramos, acaparando menos del 10% el número de ocasiones en las que se lleva a cabo una consumición en este sector por estos canales.
- En el segmento en el que más consumidores encontramos es en el de los Millennials y aunque también prefieren la calle en mayor proporción, es entre los de la Generación X donde encontramos un mayor número y proporción de preferencia por la misma.

- Entre los Baby Boomers y los residentes en la Zona Norte y Noreste, encontramos una menor preferencia por la oferta de este sector en centros comerciales.

Cine:

- Claramente el sector en el que el canal preferido tanto en número de clientes como en términos de recurrencia es con mucha diferencia el centro comercial, con un 90.6% y 70%, respectivamente.

- Las zonas en las que más claramente el cliente se decanta por el centro comercial son Sur, Este y Noroeste, mientras que en la Noreste es donde encontramos una proporción mayor de consumidores del cine no ubicado en centros comerciales.

- Es así mismo el sector en el que más consumidores exclusivos encontramos y que lo son del centro comercial (42.4%), en especial entre la Generación X y los Millennials.



PRÓXIMOS 5 AÑOS



	100%	31,1%	45,0%	23,9%
Centros Comerciales	-8,2	-7,7	-10,9	3,7%
Establecimientos no ubicados en C.C.	-12,6	-13,7	-13,6	9,7%
Internet	34,6	29,5	40,3	30,3%
	Total poblacional	Millennials (16-35 años)	Generación X (35-65 años)	Babyboomers (56-70 años)

Por último, y haciendo una proyección del incremento en la proporción del gasto que en términos generales el consumidor considera que llevará a cabo en los diferentes canales, concluir:

- El Digital será el canal que más crezca en los próximos años, estimando en un 35% la proporción del gasto que el consumidor destinará al mismo.
- La Generación X (con una estimación del 40%), las clases sociales más altas y Cataluña serán las que lleven a cabo un mayor incremento de sus gastos a través de este canal.

- La oferta de calle (en general y no concretamente la referida al del centro de las ciudades), con una disminución proporcional (no necesariamente en términos absolutos) del 12.6%, será el canal que más sufra el influjo, el desgaste y el impulso del ecommerce.
- Y aunque en el caso del centro comercial esta bajada en términos relativos se podría situar en torno al 8%, será el canal que más gasto acapare, en especial entre las familias y los que acuden al mismo en pareja.

“El canal online será el que más crezca en su gasto en los próximos años, aunque los centros comerciales serán los que más acaparen”



MOTIVACIONES Y FRENO DE COMPRA POR CANAL



MOTIVACIONES

Entre los drivers o la motivaciones que les llevan a realizar parte de sus compras en los diferentes canales, encontramos una gran cantidad de menciones que podemos intentar agrupar en 4 grandes factores:

OFERTA COMERCIAL
COMODIDAD
PRECIO
SERVICIO

No son exactamente compartimentos estancos ya que, las menciones a las que hace referencia el consumidor, podrían formar parte de varios de estos factores con matices de apreciación distintos.

Analizando la **composición** de los mismos y su influencia como **motivación de los distintos canales**, podemos concluir:

OFERTA COMERCIAL

- Es el factor que más importancia tiene en los 3 canales pero es en el Centro Comercial en el que adquiere una mayor relevancia.

En este canal se traduce principalmente en términos de variedad de sectores y cantidad de tiendas de un mismo sector, amplitud de los mismos (mayor acceso a mayor variedad de productos que poder ver y tocar), así como una mayor oferta de ocio y actividades complementarias.

- En el caso de la Calle, la oferta comercial se traduce en términos de una propuesta más local (diferente), más personalizada y con mayor asesoramiento, lo que redundará en que la calidad percibida sea mayor.
- En el canal Online, siendo la oferta un factor fundamental (probablemente “descontado” y asumido) tienen una importancia relativa o proporcional menor a otros aspectos y que en otros canales.

En este caso, se traduce más en términos de innovación, la posibilidad de acceso a un mercado ilimitado, actualizado permanentemente y que permite un mayor control de la compra a priori (menos compra impulsiva).

Algo común frente a la compra online por parte del comercio offline es la proporción de una experiencia sensorial y la inmediatez de la posesión de la compra.

Así mismo, el **bajo peso que alcanzan el ocio y las actividades de entretenimiento, presentan una gran oportunidad para los centros comerciales** al que ningún otro canal puede aspirar con tanta solvencia en la actualidad.

“La experiencia sensorial. Así como la inmediatez en la compra, son dos de los drivers de la compra offline que se convierten en dos de los frenos más importantes de la compra online”

COMODIDAD

- Este factor, en el Centro Comercial, se traslada de una manera funcional y racional:
 - > Posibilidad de encontrar una gran y diversa oferta en un mismo espacio con un gran horario (frente a la calle).
 - > Accesibilidad y parking gratuito.
 - > Y un concepto como el de la Seguridad que puede tener, como veremos más adelante, una gran cantidad de matices y aristas que aprovechar.
- De los tres canales, es en la Calle donde se presenta con menos fuerza. No obstante, se traduce en términos de la comodidad que plantea la proximidad y la cercanía (tanto física como emocional), en lo que influye la personalización en la compra y por supuesto el factor humano.

Ambos canales presentan una ventaja respecto al canal online, y es la posibilidad de socializar y la de poder elegir entre los espacios abiertos y cerrados (en función también de la climatología).

En este sentido, sobre la preferencia de que el Centro Comercial presente una arquitectura de espacio abierto o cerrado, no existe una clara y mayoritaria opinión, por lo que parece que podríamos inferir que el ideal estaría en que pudiera aportar la convivencia de ambas realidades.



“El precio, así como la flexibilidad a la hora de acceder a un mercado ilimitado de una manera íntima, se erigen en algunas de las motivaciones más importantes del canal online”

- Por su parte, la comodidad es el factor que más relevancia presenta en el Online, y uno de los que más le distingue. Una comodidad que se traduce en:

- > Libertad y flexibilidad para poder hacer las compras cuando quiera, evitando aglomeraciones.
- > Inteligencia en términos de ahorro de tiempo y desplazamientos.
- > Intimidad.

PRECIO

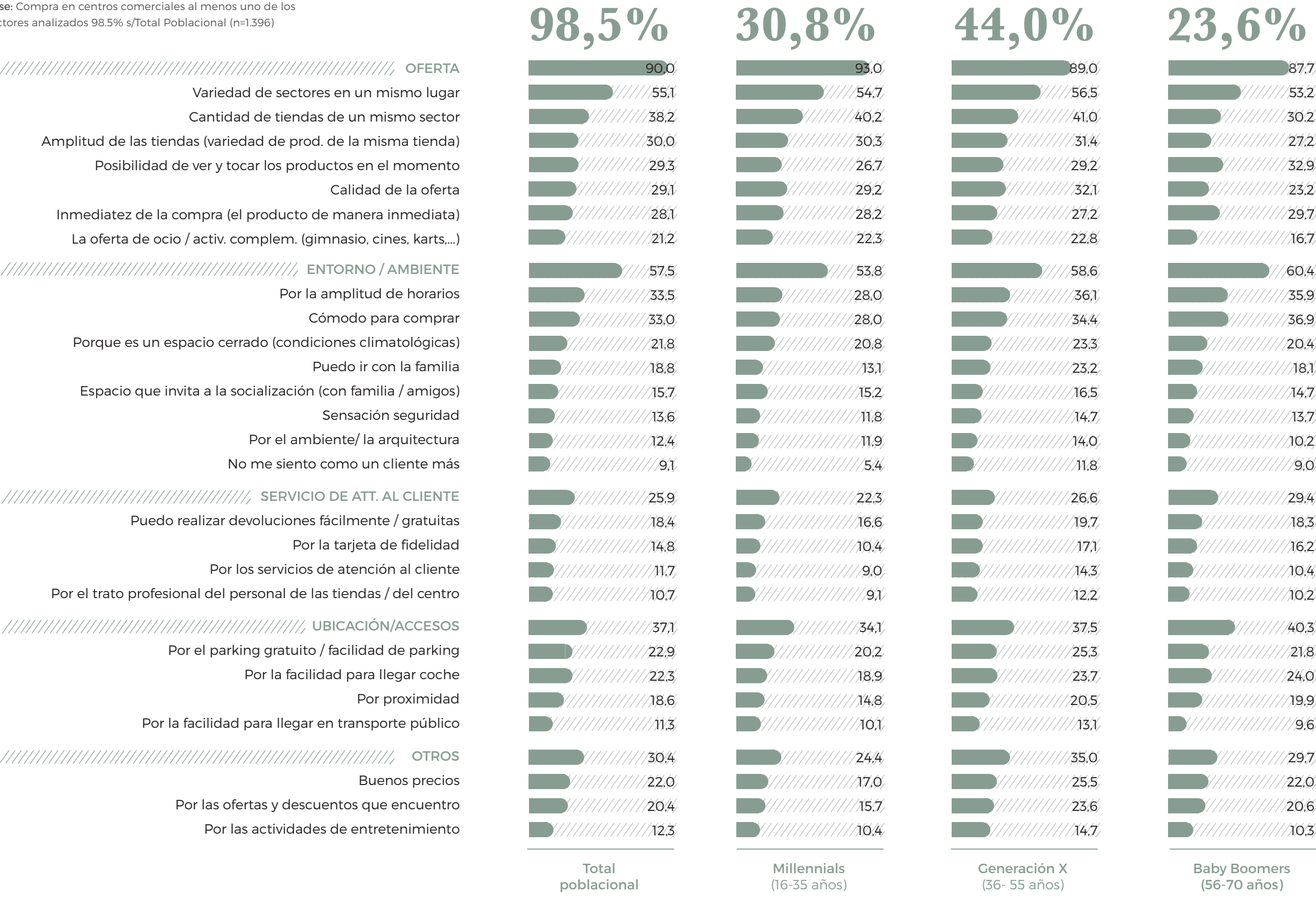
- Mucho menos relevante en la compra offline, es un driver fundamental de la compra Online.
- Influida por una compra inteligente y con mayor libertad, la compra online permite obtener un mejor precio al poder tener acceso a un mayor:
 - > Número de ofertas, promociones y descuentos.
 - > Abanico de posibilidades de comparación en el momento de la compra.

SERVICIO

- Aunque es uno de los factores con menor relevancia en general, sí adquiere una especial importancia en la oferta de Calle basada en el mejor y más profesional trato del personal y el servicio al cliente que en general dispensan estos establecimientos.
- En el canal online se alude a cuestiones relacionadas con la posibilidad de devoluciones gratuitas y recogida fácil de los envíos a través de Click & Collect, en lo que sin duda los Centros Comerciales juegan y podrán jugar un papel cada vez más importante.

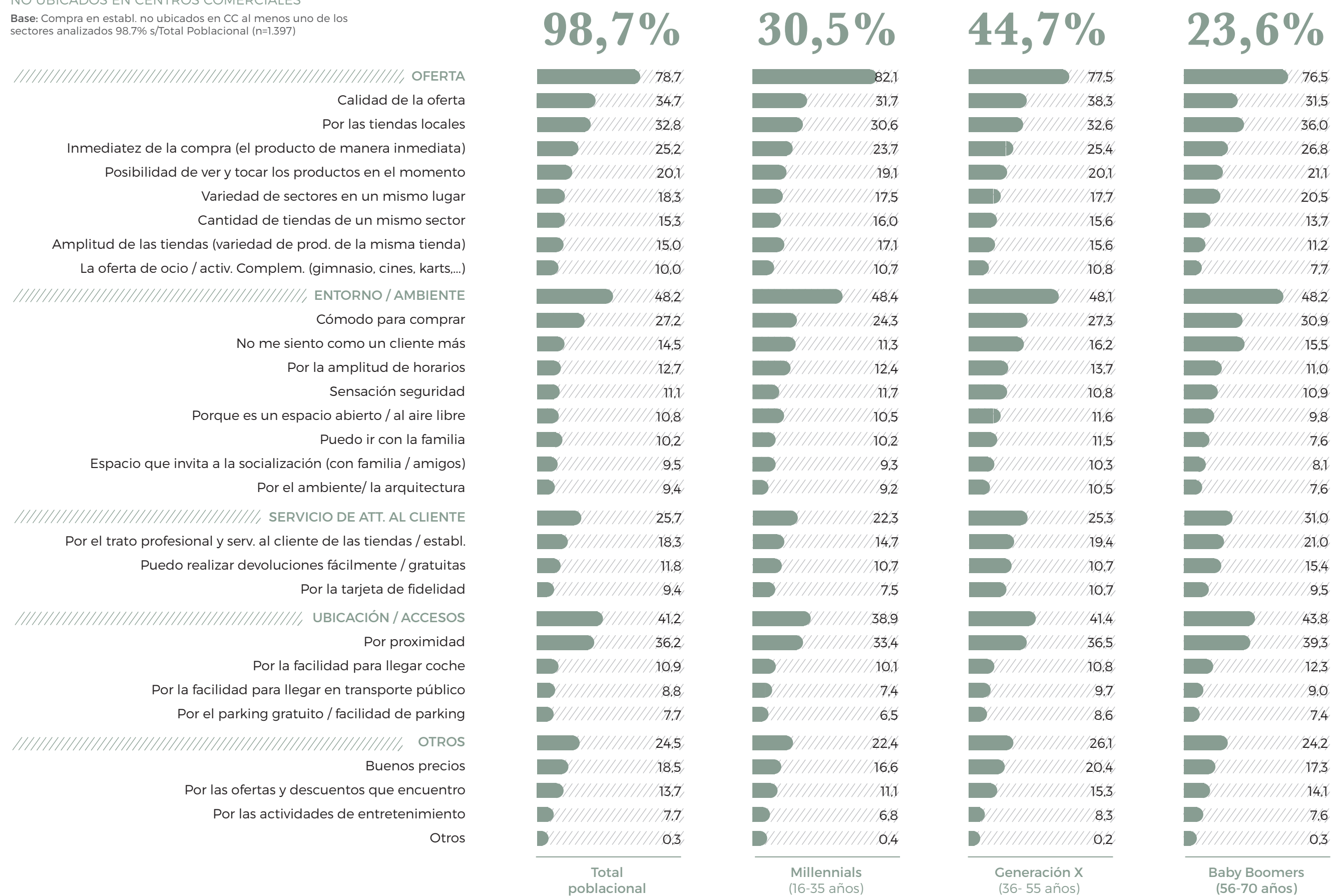
MOTIVACIONES
COMPRA EN CENTROS COMERCIALES

Base: Compra en centros comerciales al menos uno de los
sectores analizados 98.5% s/Total Poblacional (n=1.396)



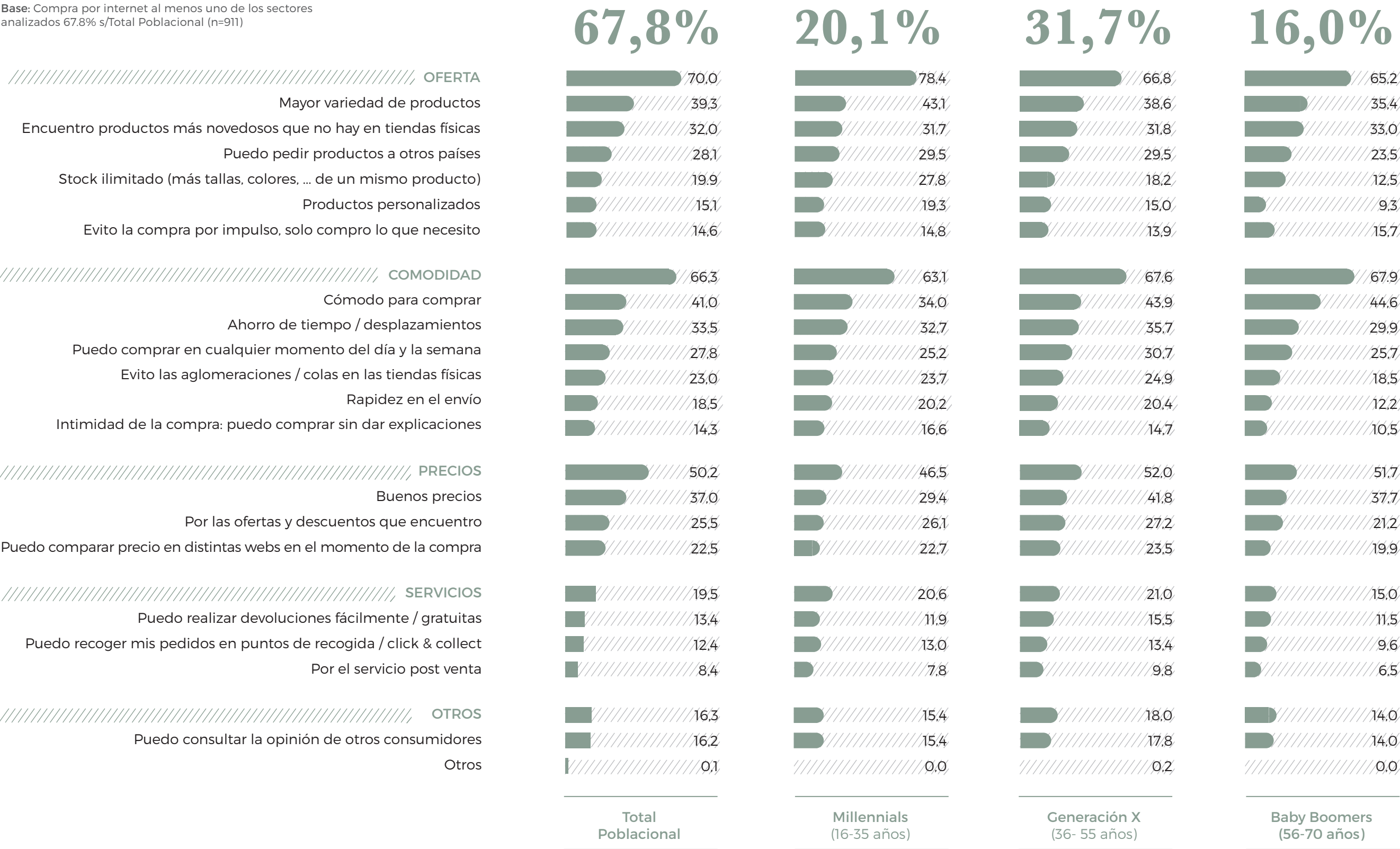
MOTIVACIONES COMPRA EN TIENDAS /ESTABLECIMIENTOS
NO UBICADOS EN CENTROS COMERCIALES

Base: Compra en establ. no ubicados en CC al menos uno de los
sectores analizados 98.7% s/Total Poblacional (n=1.397)



MOTIVACIONES
COMPRA POR INTERNET

Base: Compra por internet al menos uno de los sectores
analizados 67.8% s/Total Poblacional (n=911)



FRENOS

FRENOS

Del análisis de los frenos y barreras para no llevar a cabo una compra más frecuente, reseñar:

CENTRO COMERCIAL

CALLE

ONLINE

• CENTRO COMERCIAL

En este canal encontramos tres grandes factores que actúan como barrera:

- **Masificación/falta de personalización**, lo que conlleva una cierta falta de humanización en la visita.
- **Oferta**. Determinados aspectos de la misma como son:
 - > Poca diferenciación (un elementos que provoca la percepción de lejanía al tener una propuesta similar más próxima).
 - > Stock limitado.
 - > Calidad.
 - > Precio.
- **Ubicación**: obliga a desplazarse, no siempre con buena accesibilidad, a lo que se suma la percepción de lejanía en parte por lo comentado anteriormente respecto a la oferta.

• CALLE

En este canal los principales frenos se encuentran en torno a la oferta comercial:

- > Poca variedad de sectores juntos.
- > Poca diversidad dentro de un mismo sector.
- > Horario limitado.
- > Stock limitado.
- > Precio.

• ONLINE

En este canal destacar fundamentalmente dos factores:

- **Experiencia sensorial** (ausencia de la misma):
 - > Inseguridad (no ver el producto antes de comprar).
 - > Falta de inmediatez en su posesión.
 - > La necesidad de comparar páginas web diferentes.
- **Servicio**:
 - > Incidencias en los envíos.
 - > Falta de asesoramiento profesional.
 - > Pocospuntosderecogida.

La falta de una experiencia previa a la hora de probar el producto, que además provoca la insatisfacción de la inmediatez en la posesión del producto, se ve agravada por las incidencias en los envíos y la necesidad de encontrar puntos para poder recogerlos si el envío a domicilio no es posible o no se desea.

Concluyendo, observamos como el Centro Comercial parte de la construcción y del armazón de un buen producto desde el punto de vista del mix pero que tiene que trabajar por:

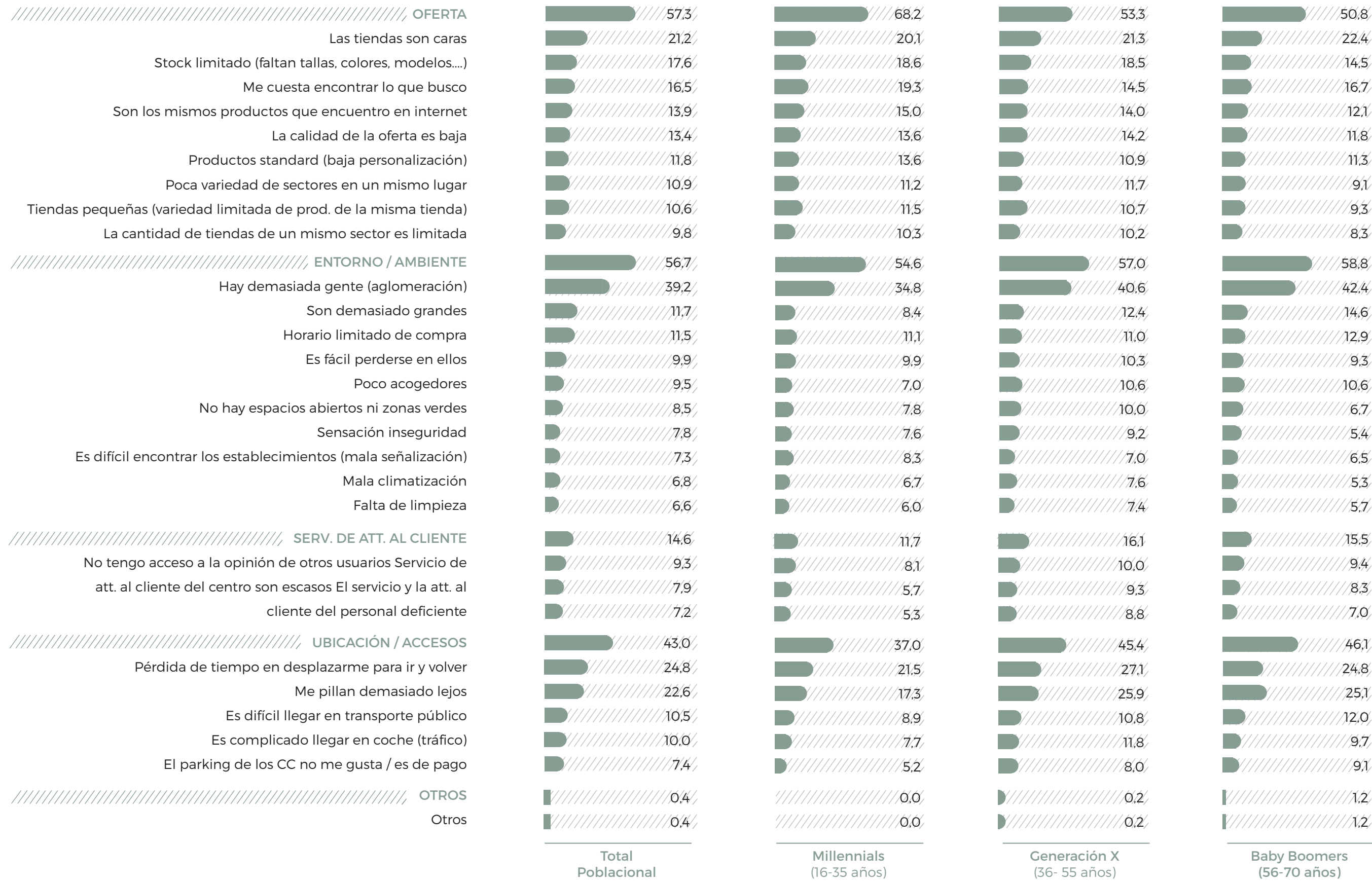
- Ofrecer una oferta más personalizada y diferenciada.
- Una experiencia más humanizada.
- Aprovechar sus opciones desde un punto de vista de la construcción de un destino más lúdico y social.
- Dotar y tangibilizar los atributos de marca relacionados con la Seguridad.

“El centro comercial tiene que trabajar por proponer una experiencia más humanizada, personalizada y diferenciada”

FRENOS

NO COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA EN CENTROS COMERCIALES

Base: No realiza la totalidad de sus compras en centros comerciales 99.4% s/Total Poblacional (n=1.407)

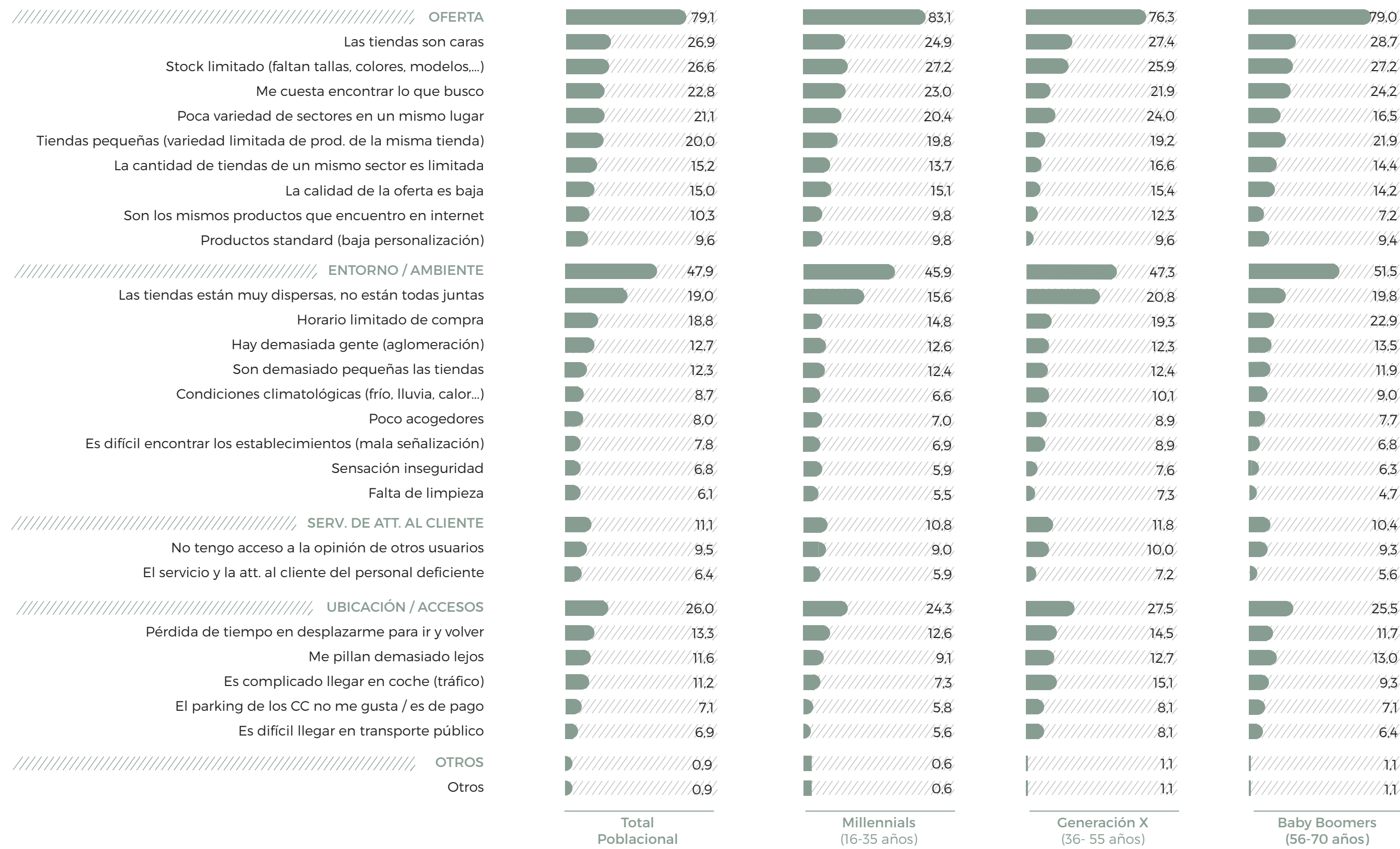


FRENOS

NO COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA EN TIENDAS/

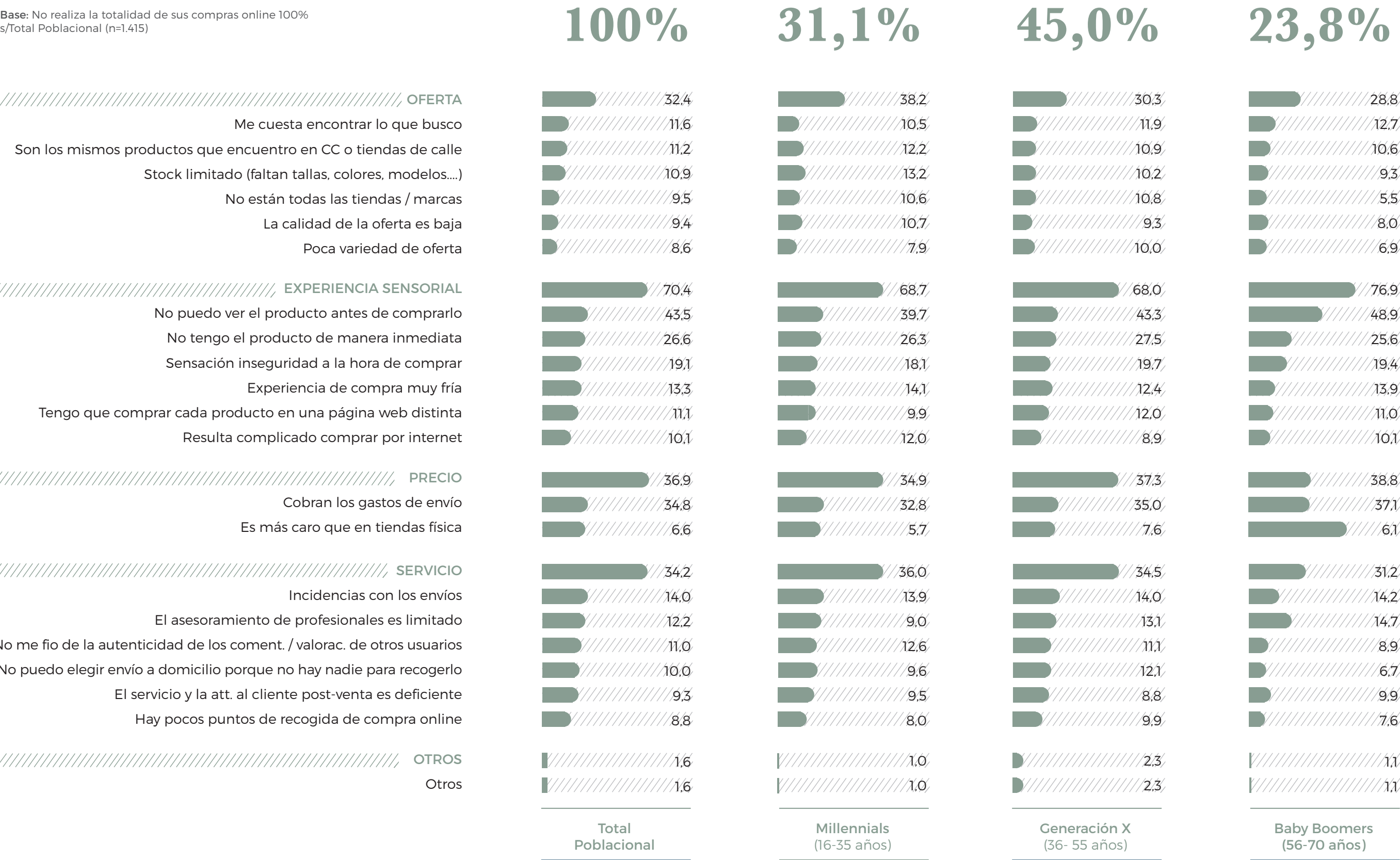
ESTABLECIMIENTOS NO UBICADOS EN CENTROS COMERCIALES

Base: No realiza la totalidad de sus compras en establ. no ubicados en CC 100% s/Total Poblacional (n=1.415)



FRENOS
NO COMPRA CON MAYOR
FRECUENCIA POR INTERNET

Base: No realiza la totalidad de sus compras online 100%
s/Total Poblacional (n=1.415)





COMPORTA- MIENTO DE COMPRA ONLINE

WEBROOMERS VS SHOWROOMERS

Aunque la mayor proporción de compras hace que la balanza se incline mayoritariamente hacia el canal offline, la búsqueda de información es cada vez más online:

- El 46.7% de los consumidores analizados, aunque compra mayoritariamente en el canal físico, consulta online previamente información acerca de los productos que le interesan.

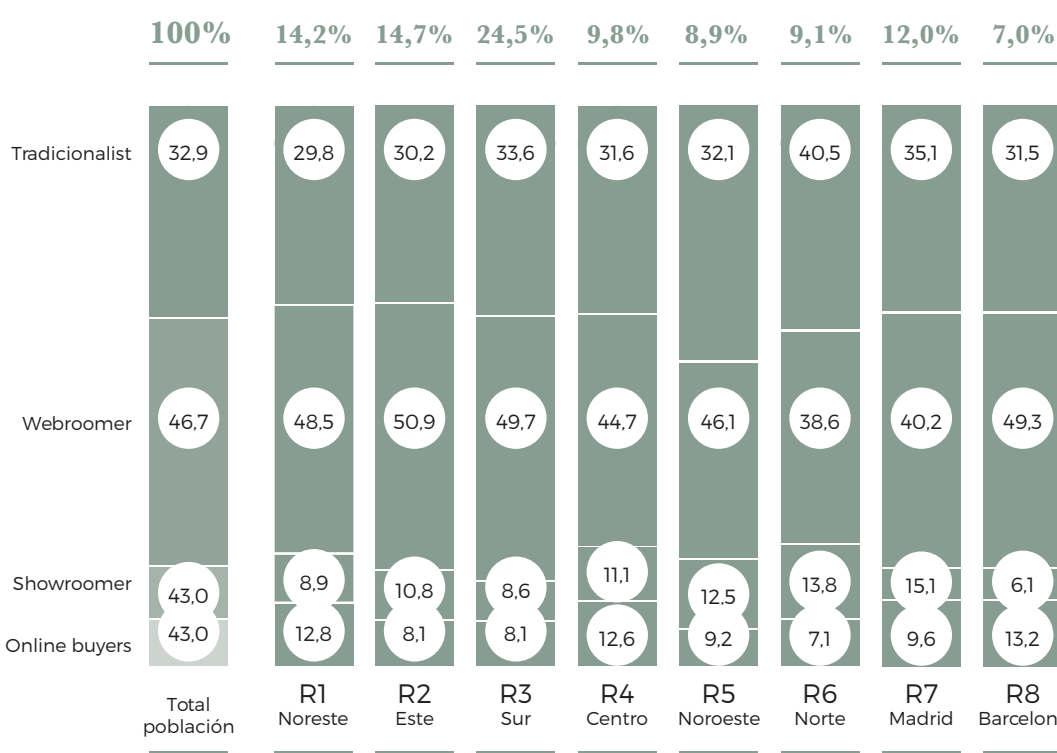
En el segmento Generación X es donde encontramos una mayor proporción y número de webroomers, así como en la Zona Sur de la geografía peninsular.

- Por su parte, los showroomers o aquellos que antes de comprar online prefieren primero mirar en tiendas físicas, de momento sólo representan un 10.6% de la población.

Un peso mayor lo encontramos en Madrid y área metropolitana, precisamente donde la proporción de webroomers es muy inferior a la media nacional. De hecho, si sumamos a éstos aquellos que compran mayoritaria y directamente online, encontramos en Madrid una mayor exposición a este canal que en el resto de España.

- Aún así, la compra offline como decimos, sigue siendo preponderante si tenemos en cuenta, además, al 32.9% de consumidores que compran directamente en tiendas físicas sin ningún tipo de consulta online previa.

Tanto en la Zona Norte Central como entre los más adultos (Baby Boomers), es donde encontramos una mayor proporción de clientes más “tradicionales” de acuerdo a su comportamiento de compra.



“La búsqueda de información es cada vez más online (46.7% de webroomers), aunque la compra sigue siendo mayoritariamente offline”

Traditionalist

En la mayoría de las ocasiones compra directamente en tiendas físicas / centros comerciales, sin consultar previamente online información acerca de los productos que le interesan.

Webroomer

Compra mayoritariamente en tiendas físicas / centros comerciales, pero consulta previamente online información acerca de los productos que le interesan.

Showroomer

Compra mayoritariamente online pero primero va a mirar en tiendas físicas / centros comerciales los productos que le interesan.

Online buyers

Compra mayoritariamente online, sin previamente mirar en tiendas físicas / centros comerciales los productos que le interesan.

En cuanto a las motivaciones que les llevan a unos y a otros a su comportamiento, destacamos:

- Para los webroomers, lógicamente, el canal online es claramente un medio eficaz para ahorrar tiempo conociendo y comparando productos, lo que a la vez le lleva a ahorrar dinero.

Dentro de estas razones, aunque de forma secundaria, encontramos cuestiones como la posibilidad de leer diferentes opiniones y tener acceso a una mayor variedad de oferta.

- Para los showroomers es fundamental la parte más sensorial de la compra, a la que no tienen acceso a través del canal online, como es ver, tocar y probar físicamente el producto. El resto de cuestiones pasan a un plano mucho más secundario e incluso testimonial.

- Resulta también evidente que, a medida que disminuye la edad, disminuye el peso de las motivaciones por las que hacer una cosa o la otra, es decir, se diluye la barrera entre el on y el off, en especial entre los Millennials.



MARKETPLACES COMO DESTINO DE COMPRA

Las plataformas de compra online tipo Amazon, Alibaba..., se convierten en el principal destino para el 70% de los que acaban realizando sus compras a través de este canal. Un medio que comparten en el 55% de los casos con las webs de las propias marcas de las que compran sus productos.

Sin embargo, a la hora de realizar las consultas previas se igualan ambos porcentajes, creciendo la importancia de la página web de la marca. Es decir, el consumidor, en una alta proporción, aunque acabe comprando en determinadas plataformas web, consulta previamente el producto en la web de la propia marca.

En este caso, ni como destino de compra ni siquiera de consulta, las páginas web de los centros comerciales alcanzan una gran penetración, teniendo en este caso un gran recorrido y margen de mejora.

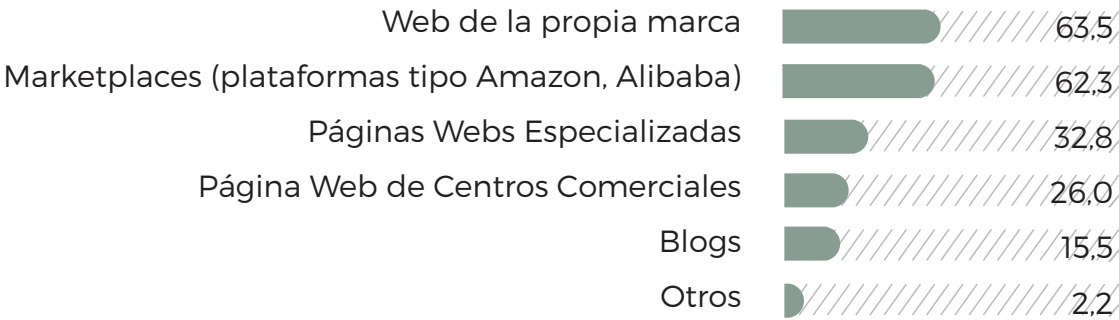
“Siete de cada diez consumidores acaban llevando a cabo la compra online en los marketplaces, aunque se empareja su importancia con las páginas web de las marcas a la hora de buscar información”

“El smarthpone ocupará un lugar cada vez más destacado en la compra online, como ya lo empieza a ser entre los Millennials. Aunque la multicanalidad, con el ordenador a la cabeza, está muy presente”



DONDE REALIZA LAS CONSULTAS
ONLINE PREVIAS A LA COMPRA

67,1%

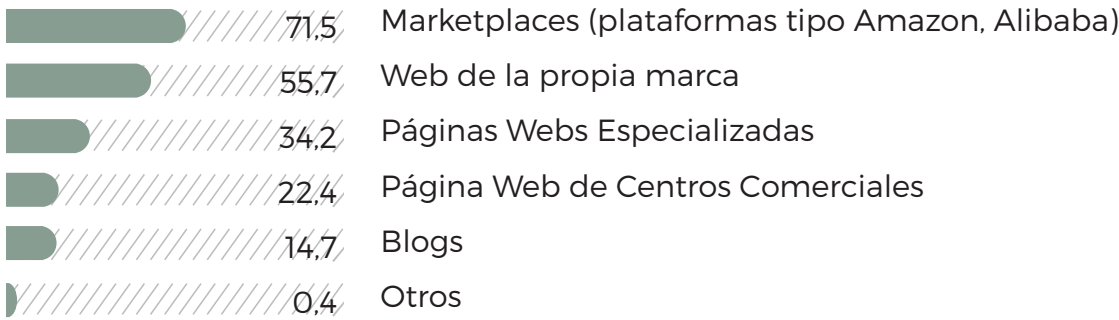


Base:
Webroomer, Showroomer y Online buyers 67.1% s/Total Poblacional

Total población

20,4%

DONDE REALIZA
FINALMENTE LA COMPRA



Base:
Showroomer y Online buyers 20.4% s/Total Poblacional

Total población

COMPRAS Y
DEVOLUCIONES ONLINE

El proceso de las compras online está compuesto por tres grandes fases o aspectos a tener en cuenta:

DISPOSITIVO DE COMPRA:

- En el primer lugar se vuelve a poner de manifiesto la multicanalidad.
- No obstante, es el ordenador (67.9%) el que acapara la mayor parte de las compras que se llevan a cabo online.
- Pero el smartphone, que ya alcanza una penetración del 21.6% en este tipo de compras, será el medio que más crezca. Aumenta su cuota a medida que disminuye la edad, siendo ya de casi un tercio de los mismos los Millennials que llevan a cabo estas compras a través de estos dispositivos.

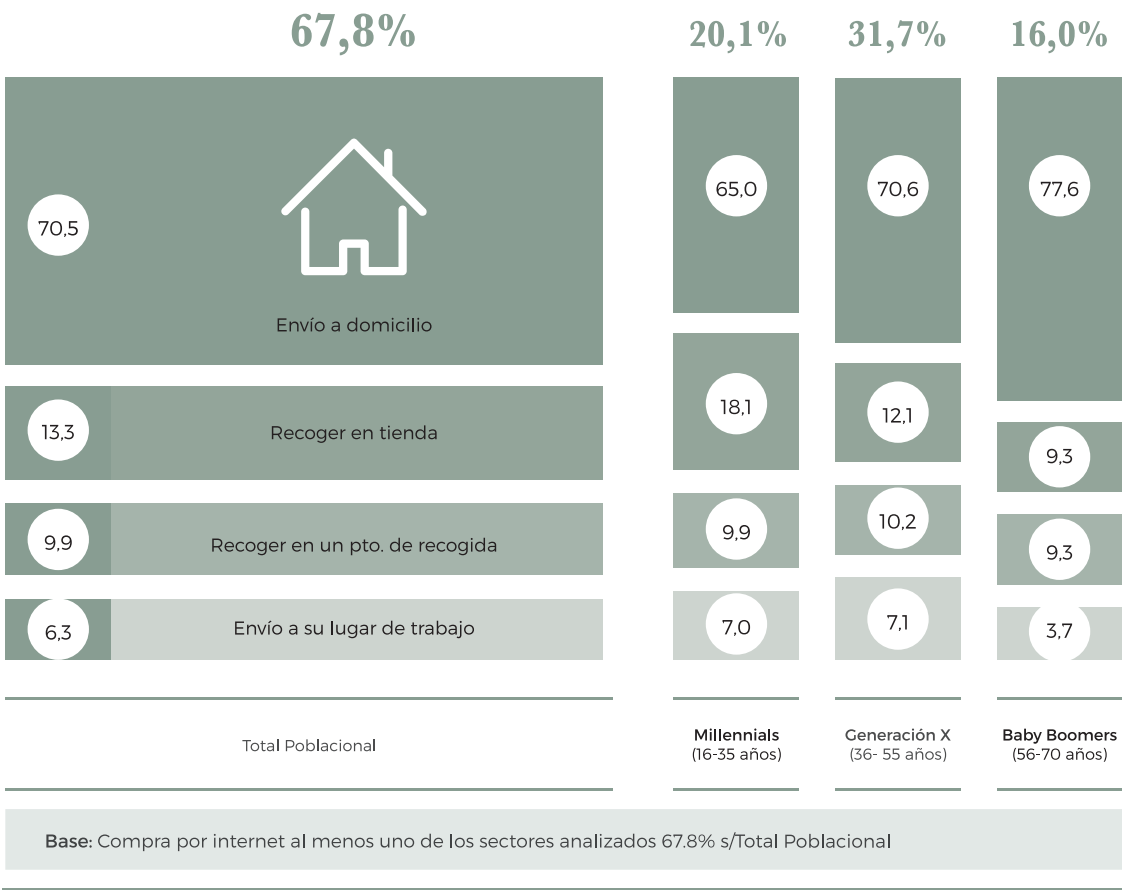
“Aunque el domicilio es el lugar preferido de envío de las compras online, entre los Millennials encontramos una proporción algo mayor que en otros segmentos de aquellos que prefieren recogerlas en las tiendas”

ENVÍO/RECOGIDA DE COMPRAS ONLINE:

- El domicilio es el principal destino de envío de este tipo de compras (70.5% de ocasiones). Aumenta el peso de este medio a medida que aumenta la edad, ya que en el 18.1% (5 puntos por encima de la media del mercado), prefiere recogerlo en tienda.
- Si tenemos en cuenta el peso de los consumidores que realizando este tipo de compras utilizan los diferentes destinos para el envío de las mismas, observamos como:
 - > Aunque existen y eligen diferentes destinos en función de sus necesidades, la gran mayoría (94.9%), prefiere el domicilio.
 - > La recogida en tienda por su parte, la hace el 45.7% de dichos consumidores, un dato que crece al disminuir la edad también y alcanzando el 53.6% entre los Millennials.
 - > El trabajo es el destino que goza de un menor porcentaje de usuarios (20.5%) y alcanza un menor peso de los envíos (6.5%). Al margen de la búsqueda de una mayor intimidad o la preferencia por la comodidad del envío a casa o la recogida en tienda, muchas empresas comienzan a poner restricciones a “gestionar” este tipo de recogidas de sus empleados.

En cualquier caso, se suele poner de manifiesto la preferencia en términos relativos que, el Millennial, tiene por la tienda offline y que las fronteras entre los diferentes canales no están tan definidas para ellos.

LUGAR DE ENVÍO/RECOGIDA DE LAS
COMPRAS ONLINE





DEVOLUCIONES

En términos relativos tienen prácticamente el mismo peso las devoluciones de las compra que se realizan online (8.8%) que las que se llevan a cabo en tiendas físicas (10.3%).

Así como el porcentaje de aquellos consumidores que los suelen llevar a cabo: 57.5% entre los que lo hacen online y 59.4% los que lo hacen offline. Evidentemente lo que cambia es el número de consumidores y el gasto total que se realiza off frente al on.

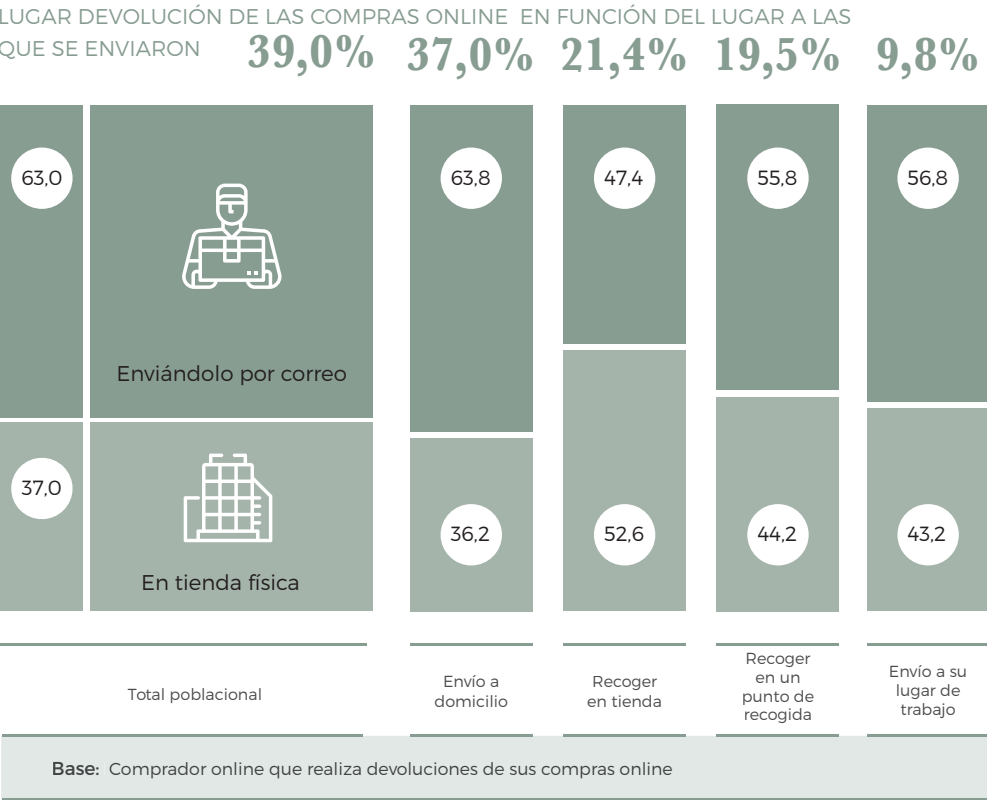
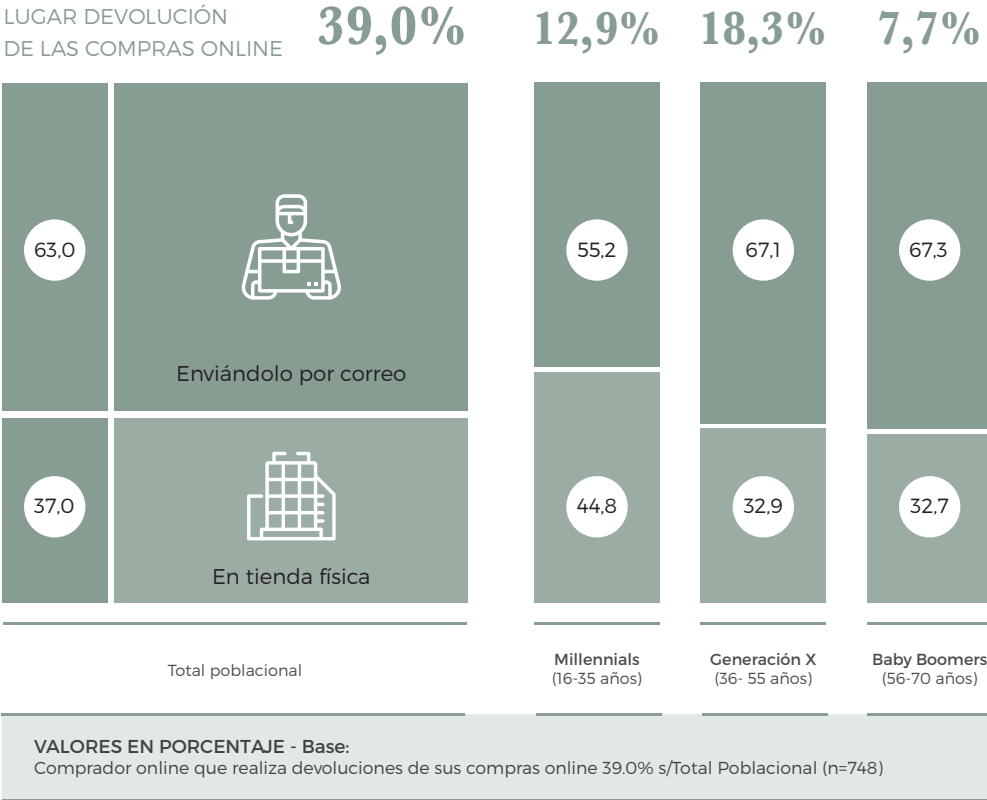
Un 37% de estas devoluciones de compradores online se hace en tiendas físicas, lo que representa tan solo un 3.2% del volumen de las compras que se realizan a través de este canal.

Los que proporcionalmente más compras devuelven, pero también los que en mayor proporción prefieren hacerlo en tiendas físicas, vuelven a ser los Millennials.

Los que menos compras devuelven, con independencia del canal de compra, son los Baby Boomers, probablemente los que llevan a cabo una compra menos impulsiva y más práctica.

“Devuelven (casi) por igual los que compran on y los que lo hacen offline.

Los que más compras devuelven, y también los que en mayor proporción prefieren hacerlo en tiendas físicas, son los Millennials, para los que la frontera entre el on y el off se encuentra muy difuminada





RELACIÓN DEL CONSUMIDOR CON LOS CENTROS COMERCIALES

“Los Millennials, los que acuden en grupo y las familias serán los grupos de clientes que afirman más aumentará su frecuencia y su relación con los centros comerciales.

Segmentos para los que el ocio y la posibilidad de socialización, serán clave”

PRINCIPALES HÁBITOS DE COMPRA

De acuerdo con los hábitos y el comportamiento del consumidor en lo que a centros comerciales respecta, podemos destacar:

- Aunque un 98% ha utilizado este canal en los últimos 12 meses para llevar a cabo algunas de sus compras, prácticamente un 80% lo utiliza de manera habitual.

Madrid y su área Metropolitana es donde encontramos un mayor porcentaje de habituales de centros comerciales (85%) que además visitan un número medio de éstos (2.9) mayor que la media nacional (2.5). Precisamente es el área de España en el que también empezamos a ver más Showroomers y Online Buyers. Es, no obstante también, una de las zonas de España con mayor densidad comercial.

- En cuanto a la frecuencia media de visita se sitúa en 4.9 veces/mes, una frecuencia que es inferior en:

- Madrid y su área Metropolitana: visitan más centros pero son más infieles.
- Zonas Noroeste, Centro y sobre todo Noreste en la que este canal disfruta de un menor porcentaje de clientes habituales.

Sin embargo, por segmentos de edad, son los Millennials aquellos que con mayor frecuencia visitan los centros comerciales. Pero hemos de tener presente que por su volumen y por su gasto, además de ser los que más cantidad de compras devuelven, no son los clientes más rentables.

La nota positiva, además, es que no solo es mayor el porcentaje de aquellos que han aumentado su frecuencia de visita a centros comerciales en los últimos años frente a los que la han disminuido, sino que en los próximos 5 esta brecha aún se hará mayor. Los que más aumentarán su frecuencia y su relación con los centros comerciales serán:

- Los Millennials.
- Los que acuden en grupo.
- Los que lo hacen en familia con hijos (segmento clave por su peso: representan el 33.4% de los que acuden a centros comerciales).

Si bien para estos tres grupos, la propuesta para el ocio y la socialización serán clave, la accesibilidad y la búsqueda de mayores niveles de diferenciación serán determinantes.

- La tasa de abandono de visita a algunos de los centros comerciales, por parte del consumidor, se sitúa en el 11.5% (un 9% de la población total analizada) entre cuyas razones podemos destacar:

- Oferta: es la motivación que junto a la lejanía actúan como principales “desincentivadores” de la visita (ambos, en el fondo, íntimamente relacionados).

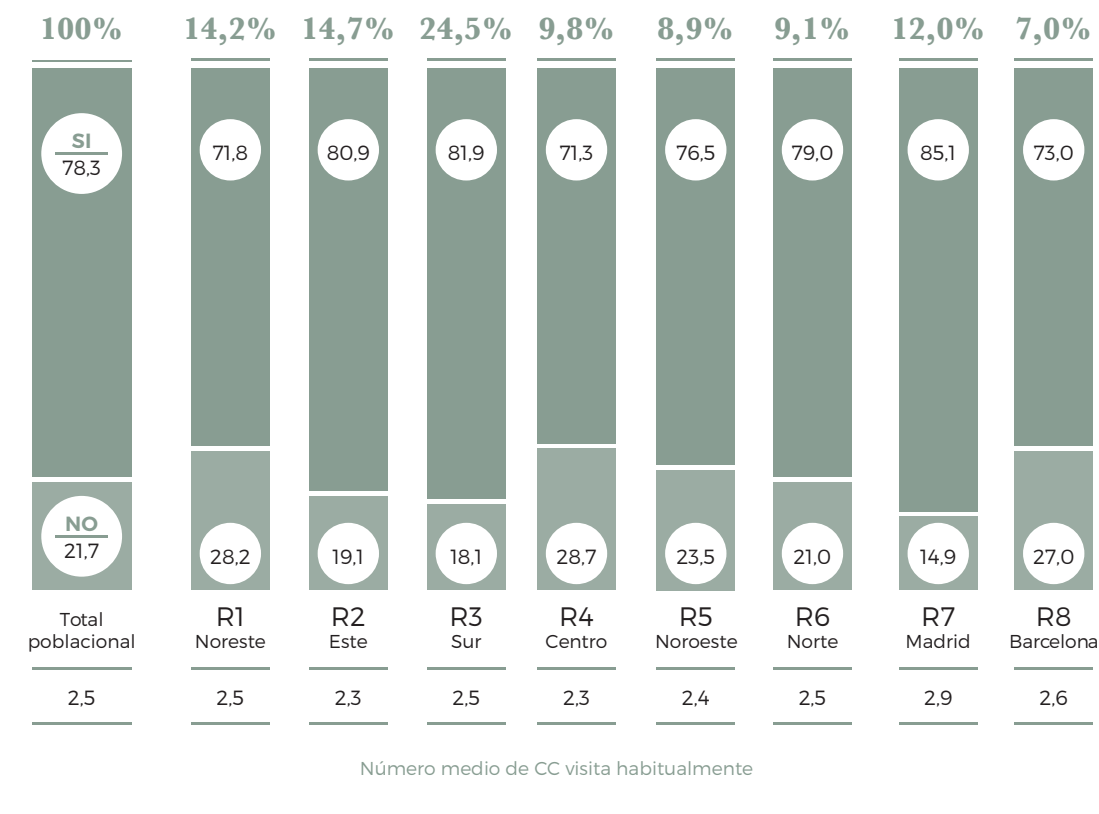
Una oferta en la que echan en falta una mayor variedad (especialmente de moda, pero también de otros sectores), una mayor cantidad (stock limitado frente a internet), baja calidad frente a la calle, lo que da lugar a una percepción de menor diferenciación.

- Lejanía y exceso de tráfico, sumado a que tienen otros centros comerciales/calle más cerca inciden en esa percepción de oferta más alejada y, en el fondo, con pocos elementos de diferenciación.

- Aglomeración y poco acogedores.

Por tanto, del análisis de estos tres grandes factores, y aunque tienen muchas más derivadas, observamos la necesidad de una mayor búsqueda de diferenciación, con mayores grados de especialización, una mayor adecuación al público que hemos de segmentar e identificar como más rentables, y la creación de una atmósfera y una experiencia de visita más humanizada y customizada.

CLIENTES QUE VISITAN HABITUALMENTE AL MENOS UN CENTRO COMERCIAL



SATISFACCIÓN Y NPS

En general podemos hablar de un buen nivel de satisfacción con los centros comerciales:

- Alto NPS (27.3%) con un 42.3% de Promotores o clientes con un altísimo nivel de predisposición a la recomendación.

Aunque el porcentaje de detractores es de un 15%, encontramos un NPS muy inferior a la media nacional en las Zona Centro, Norte y Noroeste, observando un mayor peso de éstos entre los de la Generación X (los que más están comprando a través de internet y los que más capacidad de gasto y volumen representan).

- El nivel de satisfacción se sitúa en el 7.8/10, bastante uniforme en todos los segmentos y zonas, aunque es en la Zona Centro, Este y Barcelona donde encontramos que es más susceptible de crecer.

No obstante, a pesar de estos altos NPS y niveles de satisfacción general, el grado de identificación que el individuo alcanza con los valores que representan y transmiten sus Centros Comerciales Principales (a los que son más fieles), se sitúan en un 6.9/10, muy por debajo.

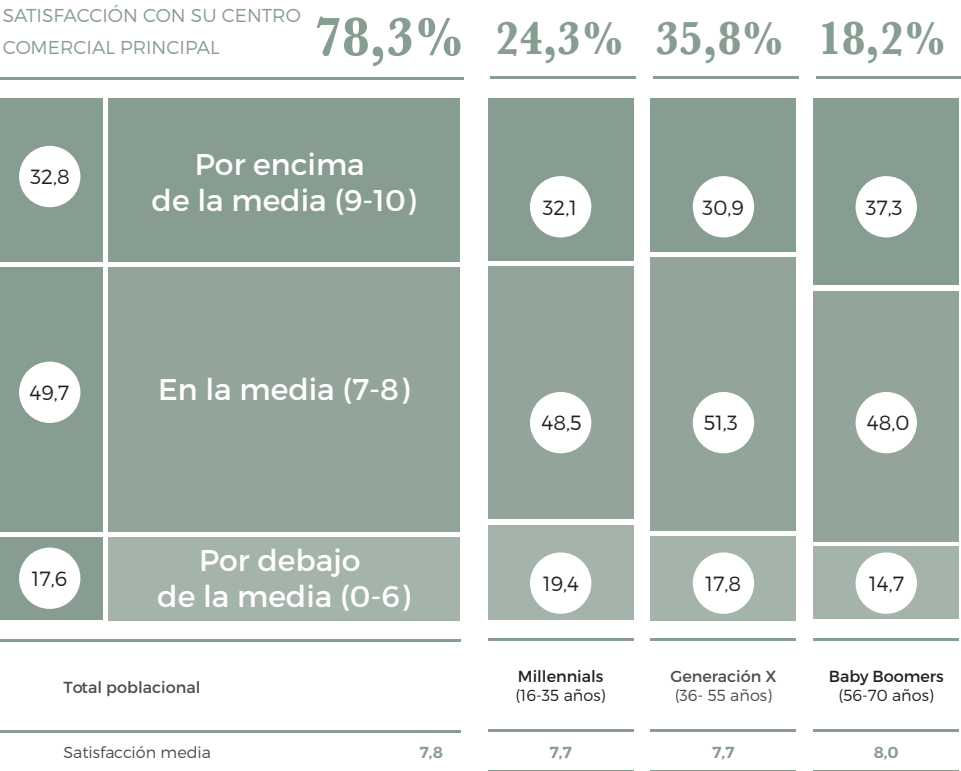
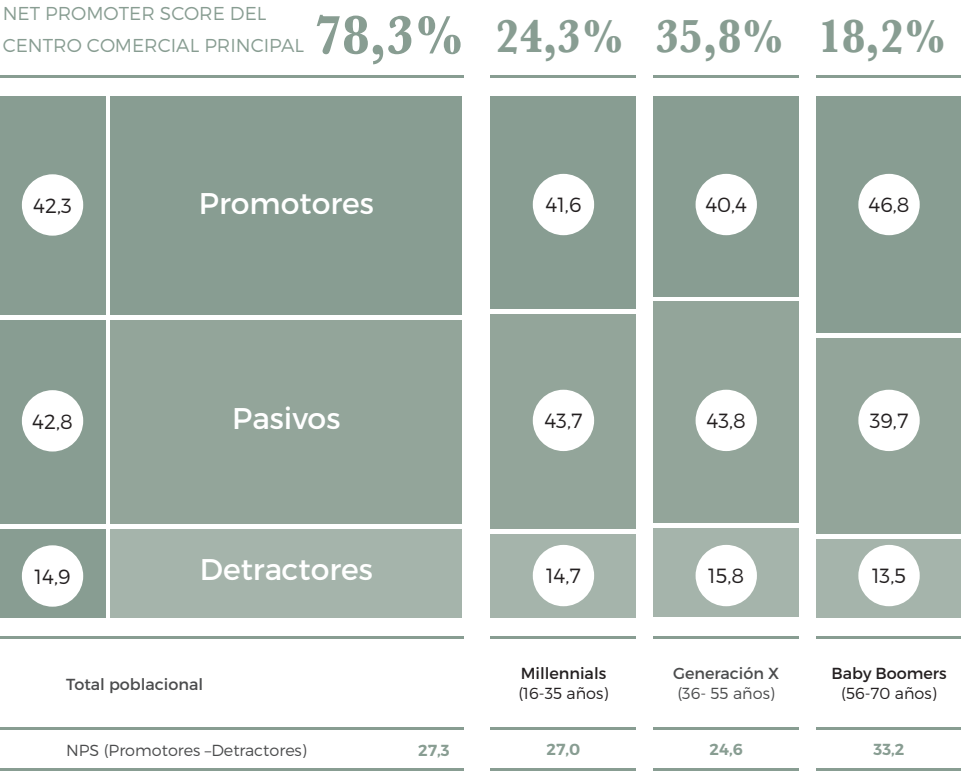
Es decir, si bien el centro se concibe y se usa, y en este sentido cumple su función, de una manera muy racional y pragmática (lo que puede llevarle a que sus áreas de atracción se limiten y crezca su competencia en todos los canales), desde el punto de vista de hacer crecer su vinculación emocional y generar un mayor sentimiento de pertenencia con el cliente y su entorno, aún tiene trabajo por delante.

De hecho, entre las principales motivaciones por las que recomendaría su Centro Comercial Principal destacan fundamentalmente las racionales y las de construcción, en general, de un buen producto:

- Oferta comercial: tener todo lo que necesitas en un mismo sitio (aunque sepamos que el cross selling no es tan alto).
- Comodidad para comprar: en parte por tener horarios amplios y en parte por esa variedad de oferta, además de poder estar con la familia y los amigos (socialización).
- Facilidad para llegar a en coche y tener parking gratuitos.

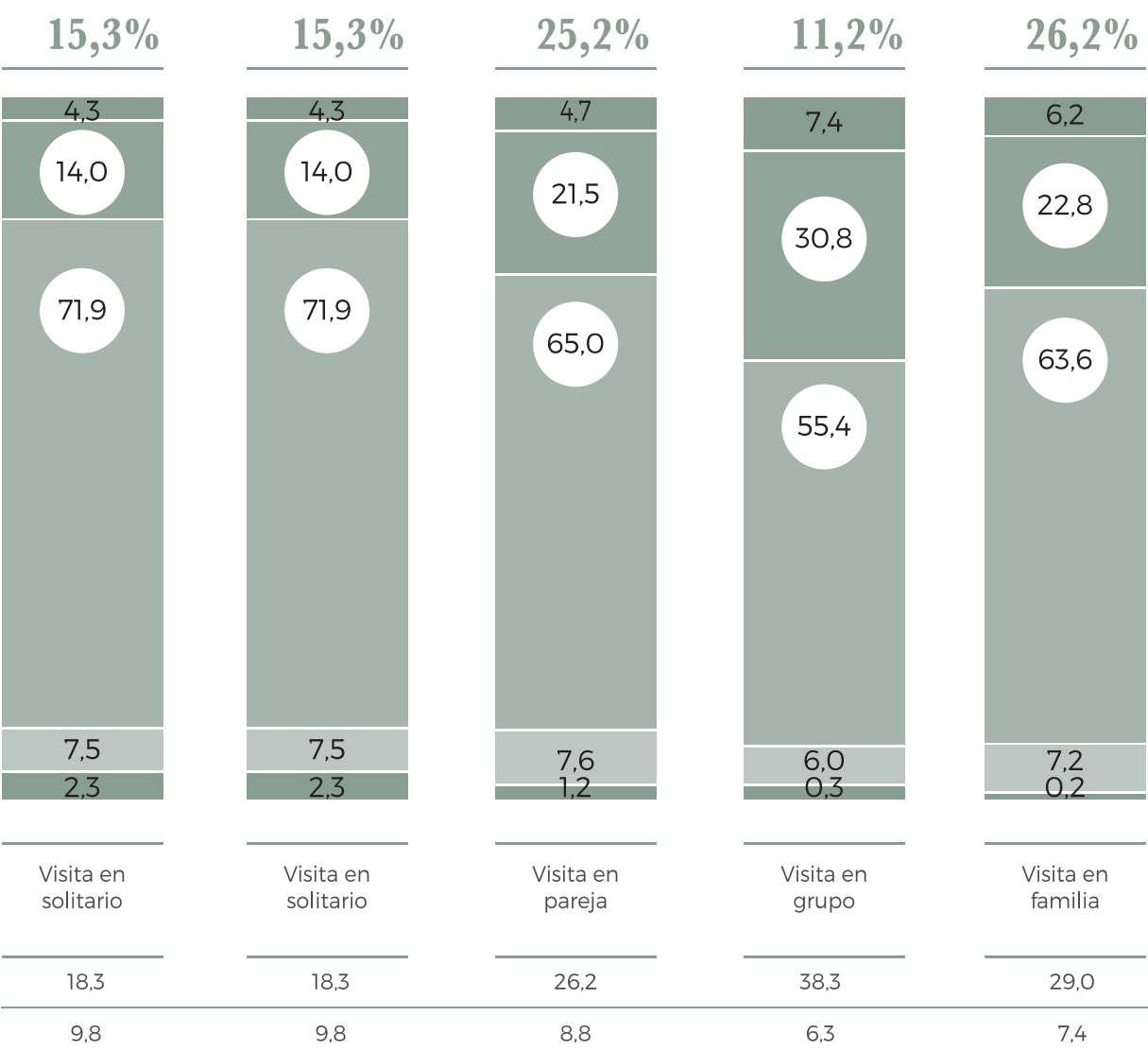
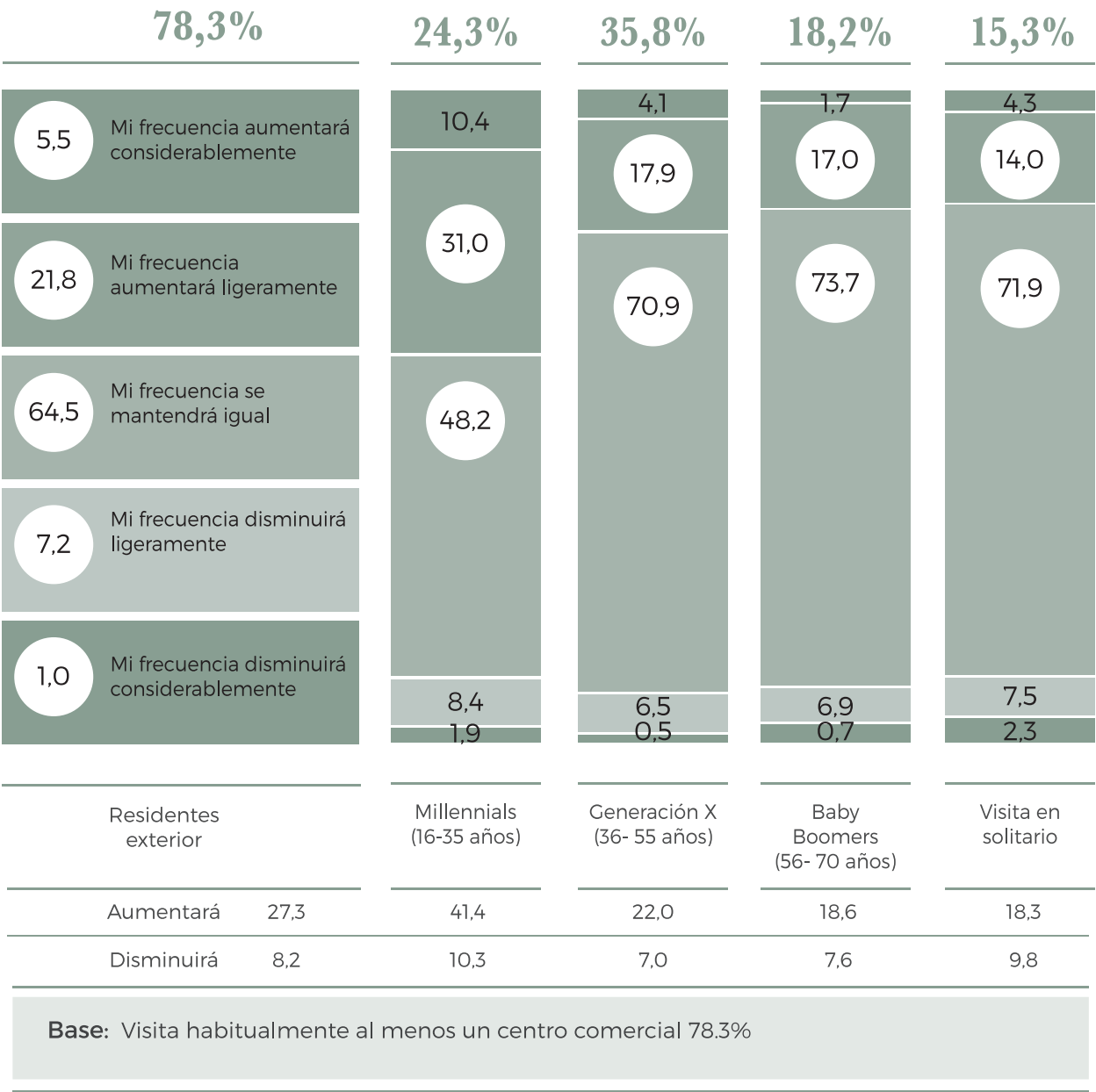
Observamos como además de la construcción de una buena oferta comercial (necesitada de mejoras de especialización y customización), el centro comercial está ocupando un espacio muy importante en la socialización de los clientes.

No obstante, sigue teniendo un mayor recorrido en cuestiones relacionadas con los servicios y el trato profesional que los clientes perciben que reciben.



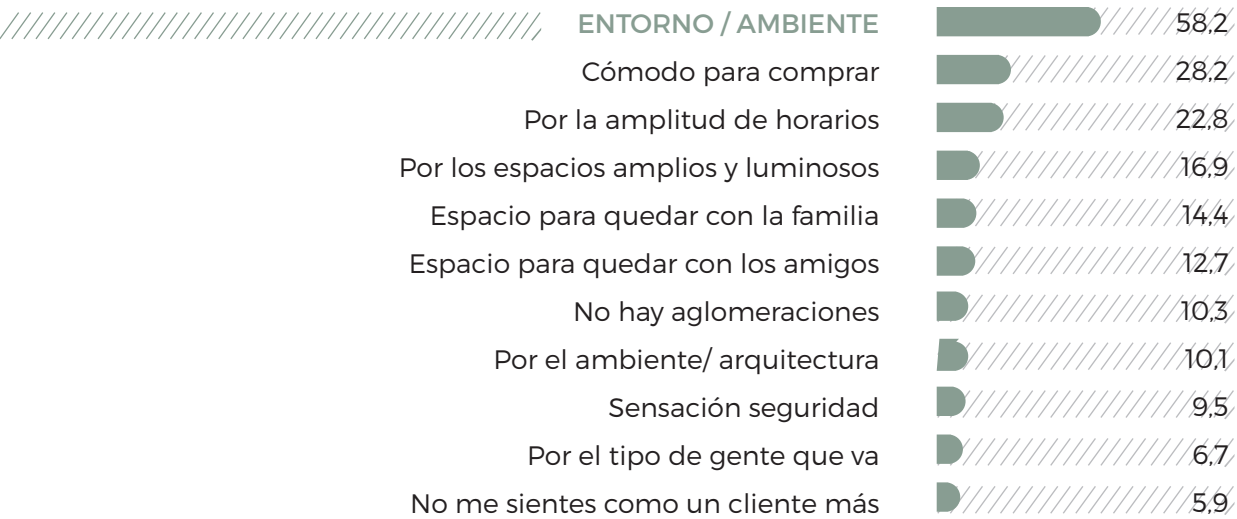
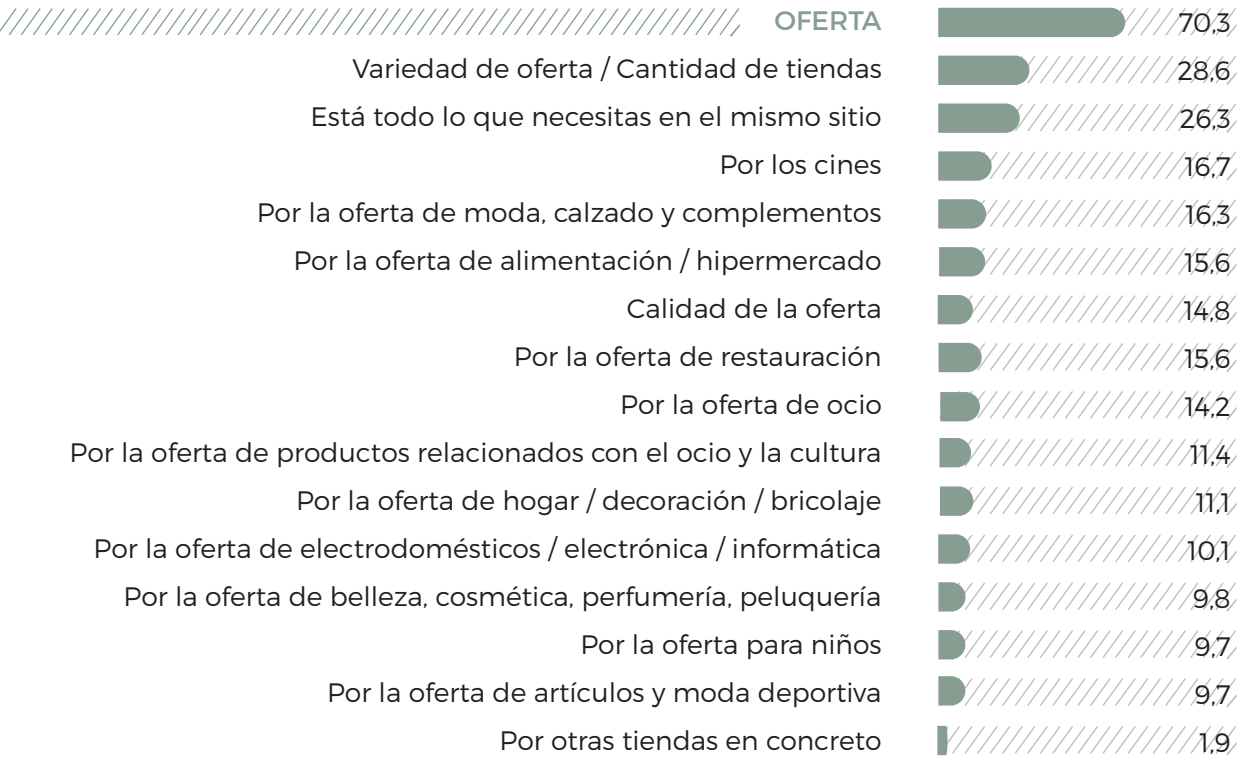
Base: Visita habitualmente al menos un centro comercial 78.3%

ESTIMACIÓN EVOLUCIÓN FRECUENCIA DE VISITA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS RESPECTO AL ACTUAL

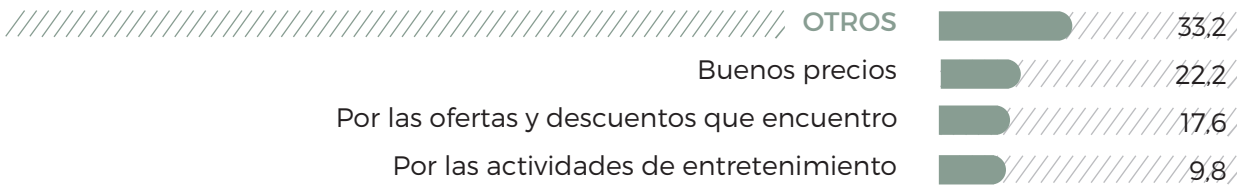
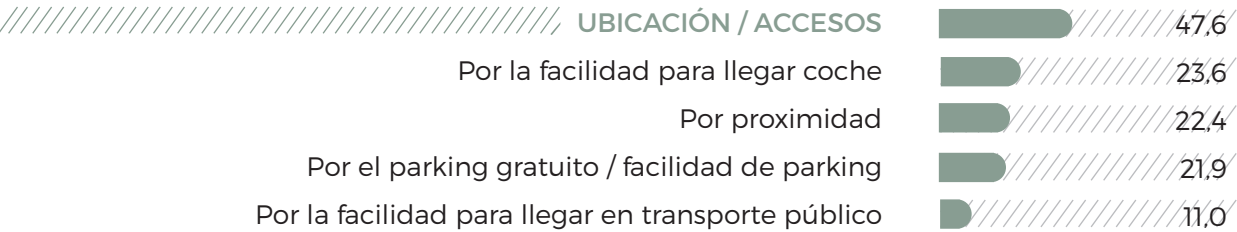
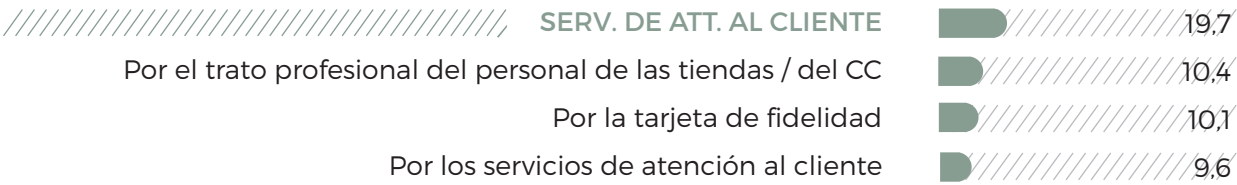


MOTIVOS RECOMENDACIÓN
CENTRO COMERCIAL PRINCIPAL

78,3%



78,3%



Base: Visita habitualmente al menos un centro comercial 78.3%

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN CENTROS COMERCIALES: WORK IN PROGRESS

La relación que en la actualidad mantiene el consumidor con los centros comerciales a través de medios digitales es aún escasa y tiene un gran margen de recorrido:

• Bajo nivel de descargas y uso de APP:

- El 17.1% de la población (un dato aún inferior si sólo tenemos en cuenta a los usuarios habituales de centros comerciales), tienen descargada al menos una APP de un centro comercial. Un dato que entre los Millennials alcanza solo al 13.2%.
- Y aunque la media de descargas de App de centros comerciales es de 1.7, solo un 4.7% de la población hace un uso habitual de las mismas (algo mayor entre los de la Generación X).
- Aproximadamente un 50% de la población estaría dispuesta a sacrificar parte de su privacidad por recibir información /propuestas o un asesoramiento personalizado vía medios digitales. No obstante, realmente solo al 8.7% de la misma no le importaría sacrificar toda su privacidad por ello.

• Bajo seguimiento en RRSS:

- Aproximadamente, sólo un tercio de los consumidores siguen el perfil de un centro comercial a través de algunas de las Redes Sociales. Un dato, no obstante, que crece 10 puntos entre los Millennials.
- La red que goza de una mayor penetración en este sentido es Facebook (24.9%), a mucha distancia del resto, aunque el nivel de contacto con las marcas es en general muy bajo y principalmente para recibir información.

El consumidor busca tanto en las App como en las RRSS una forma de participación en la que su compra se vea incentivada (mayor recepción de ofertas y de participación activa) que de momento no termina de encontrar en muchas de las de los centros comerciales, los cuales parecen estar usándolas principalmente como un canal de comunicación unidireccional.

• No alcanza gran protagonismo como canal de compra online. A esta cuestión ya hicimos alusión en capítulos anteriores al poner de manifiesto que:

- Solo un 4.5% de los consumidores que realizan compra online utilizan las páginas webs o los marketplaces de los centros comerciales para ello (un 0.6% en el caso de los Millennials).
- No llega al 20% el peso de los que utilizan dichas páginas webs para informarse online previamente antes de llevar a cabo sus compras en internet (no necesariamente en las mismas).

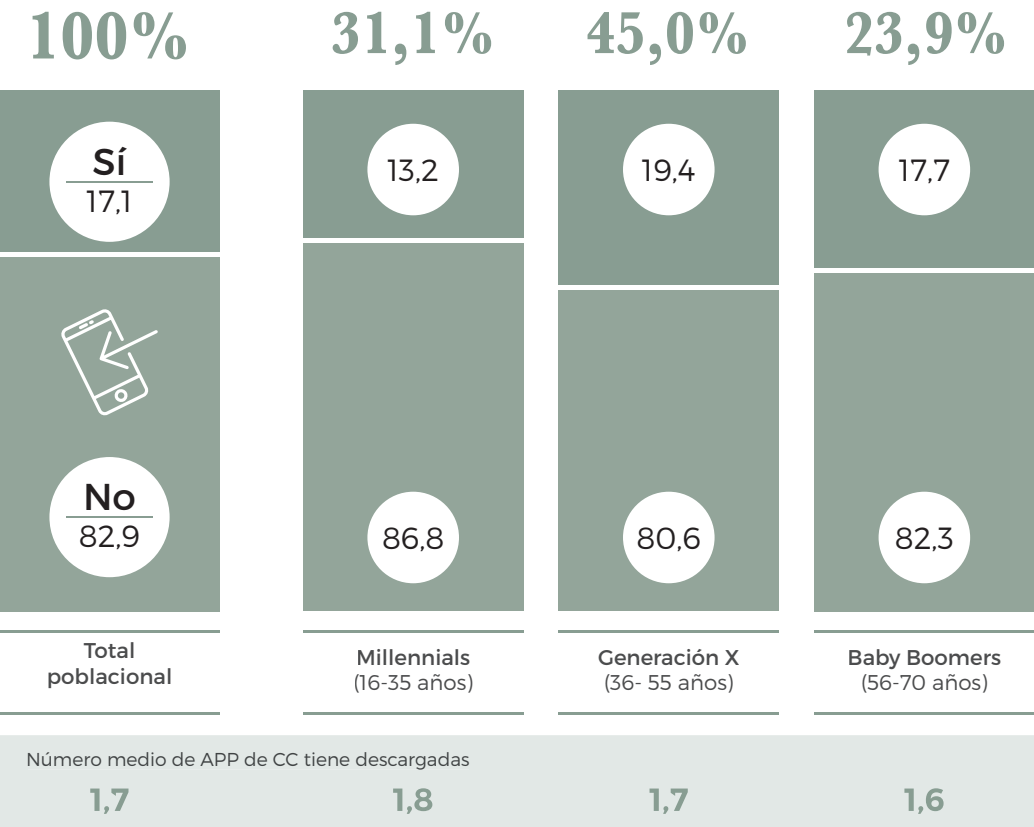
La gran mayoría de las páginas web de los centros comerciales no están orientadas al ecommerce, pero en muchos casos tampoco cumplen la función que podrían estar buscando los webroomers.

Por tanto, y como decíamos antes, la transformación digital en centros comerciales tiene aún mucho camino que recorrer, en un momento en el que el consumidor ya es omnicanal, para el que incluso en muchos casos el canal como tal ya no existe, en un escenario en el que pasa de uno a otro como si fuera un todo y esos canales fueran departamentos o áreas de una misma tienda o de un mismo espacio.

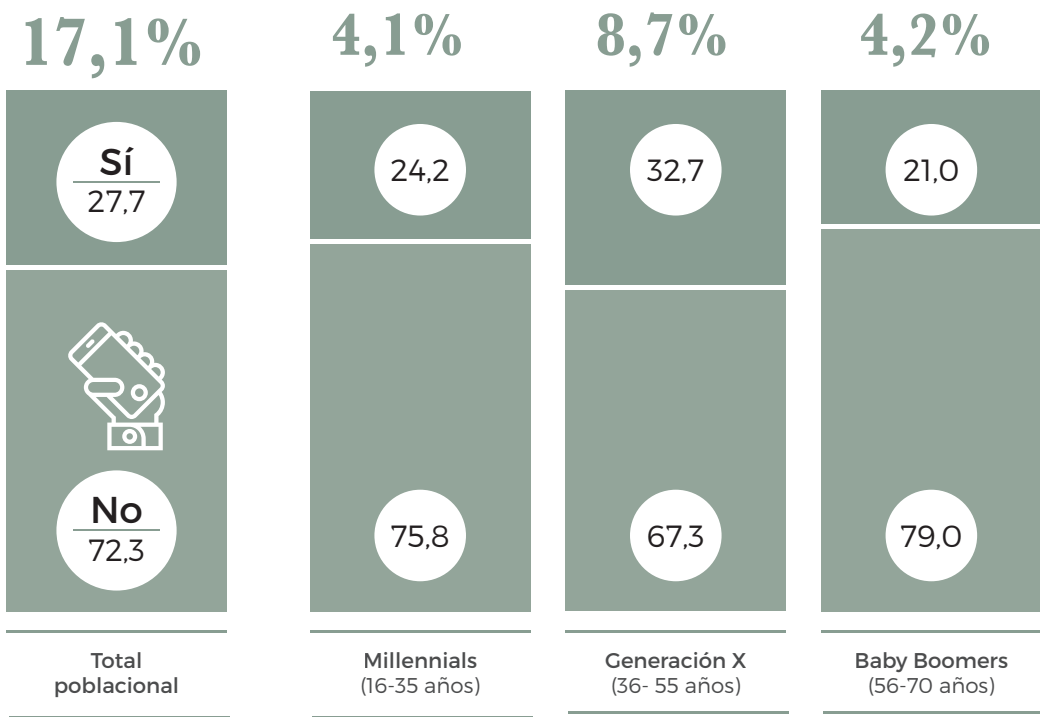
“El consumidor busca incrementar sus niveles de relación, de participación e interacción digital con la marca centro comercial, en gran parte vía incentivo para sus compras, para lo que un 50% de la población está dispuesta a sacrificar parte de su privacidad”



DESCARGA APP
DE CENTROS COMERCIALES



USO HABITUAL DE APP
DE CENTROS COMERCIALES





EXPERIENCIA DE COMPRA

IMAGEN ASOCIADA A LA EXPERIENCIA DE COMPRA POR CANAL

Del análisis de aquellos atributos seleccionados para definir una buena experiencia de compra asociada a cada uno de los tres canales que están siendo objeto de estudio y comparación, podemos concluir:

- **El centro comercial parte con ventaja porque posee muchas alternativas y opciones:**

- Mientras la compra resulta prácticamente igual de (poco) divertida, siendo ésta uno de los aspectos a los que menos se asocia la vivencia de una buena experiencia de compra en la actualidad, ya sea en la calle, en internet o en centros comerciales.
- Ante la falta de opciones suficientemente claras y satisfactorias, el consumidor sigue llevando a cabo la separación entre el momento y el lugar de la compra y el disfrute de su tiempo de ocio, lo que le ofrece a los centros comerciales una gran oportunidad y una ventaja competitiva.

- A cada uno de los canales se les asocia con mayor o menor fuerza los diferentes atributos analizados, configurando en la mente del consumidor un **mapa de percepciones muy claramente marcado y definido:**

- **Internet:**

- > A la compra en medios digitales se le asocia una imagen con una gran variedad de oferta, con un stock ilimitado, que permite llevar a cabo una compra cómoda, íntima, tranquila (sin aglomeraciones), más rápida y con mejor precio.

- > Por el contrario, se disocia de una compra más cercana, humana, lo que le resta calidad y sobre la que aún se ciernen dudas sobre su seguridad.

- **Calle:**

- > Al contrario que la compra online, la oferta de calle destaca por proporcionar una compra mucho más personalizada, una experiencia mucho más humanizada que hace que sea percibida como más cercana y de una mayor calidad y exclusividad.

- > Sin embargo, adolece de la variedad y la rapidez que proporcionan los otros canales, además de la comodidad y el mejor precio que en principio representa sobre todo internet.

“La compra resulta prácticamente igual de (poco) divertida en todos los canales, siendo uno de los aspectos que menos se asocia a una buena experiencia en la actualidad.

El consumidor, ante una falta de opciones suficientemente claras y satisfactorias, aún lleva a cabo la separación entre el momento de la compra y el disfrute de su tiempo de ocio, lo que le ofrece una gran oportunidad al centro comercial”

- **Centro Comercial:**

- > Situándose a medio camino entre los otros dos canales, al centro comercial se le asocia una mayor variedad frente a la calle, distinguiéndose especialmente por la Seguridad que genera.

- > En sentido opuesto, a lo que menos se asocia la experiencia de compra en centros comerciales es a la personalización o a la exclusividad que presenta la calle, o la intimidad y la tranquilidad que aporta la compra por internet.

Por tanto, otro de los retos y grandes oportunidades que se le presenta al centro comercial es hacer de uno de sus atributos más diferenciales como es la Seguridad, una ventaja competitiva y convertirlo en un aspecto más emocional de la visita y de la compra:

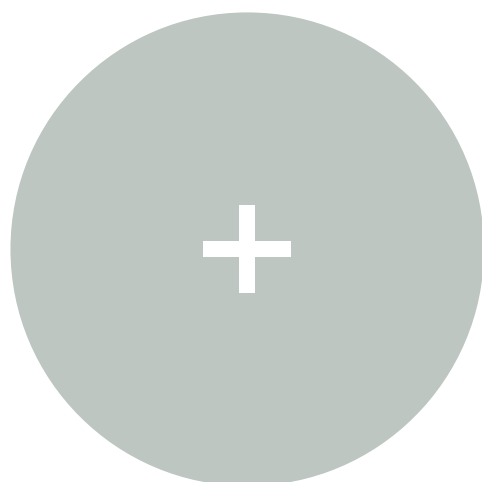
- > En aquellos aspectos que más alejados se encuentra del comercio online: la comodidad, la tranquilidad y la intimidad.

- > Que le permite enfrentarse y crear una compra más cercana, humana y personalizada que supone la calle.

- > Y al consumidor, identificarse con una marca que le resulte próxima y que le pueda generar confianza y sentimiento de pertenencia.

“La Seguridad ha de ser un atributo que el Centro Comercial transforme en beneficios emocionales para el consumidor y lo convierta en una de sus ventajas competitivas”





Variedad
Libertad/flexibilidad
Comodidad
Tranquilidad
Intimidad
Actualización
Mejor precio
Control compra
Rapidez
(Fácil pagar)

Cercanía
Humanización
Personalización
Asesoramiento
Oferta local
Calidad
Socialización
(Exclusividad)

Variedad
Amplitud sectores/tiendas
Seguridad
Socialización
Fácil pagar



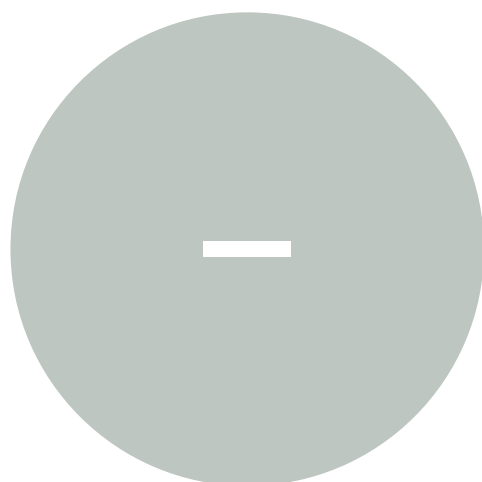
ONLINE



CALLE



CENTRO
COMERCIAL



Cercanía
Humanización
Asesoramiento
Experiencia sensorial
Seguridad
Inmediatez posesión
Socialización

Variedad
Rapidez
Precio
Comodidad
Fácil pagar

Intimidad
Personalización
Calidad
Tranquilidad
Exclusividad
(Rapidez)

No obstante, de acuerdo a las asociaciones que el cliente hace a cada uno de los canales y los frenos y motivaciones a los mismos, podemos concluir:

- El Centro Comercial ocupa un espacio y un territorio intermedio entre la oferta de calle y la compra por internet.
- Un territorio compuesto por atributos de índole racional pero con una orientación hacia la creación de un espacio para la socialización y la vivencia de una experiencia más sensorial y holística.

- Y que de acuerdo con gran parte de los profesionales del sector debe inclinarse cada vez más a dotar a la marca Centro Comercial de significados de índole más emocional (personalización, customización, especialización...) que generen un mayor sentimiento de pertenencia en el consumidor (rol más activo en el entorno y mayor empatía con la comunidad en la que se ubica), ya que la oferta comercial, al margen de que per se podría no ser suficiente, es seguro que irá evolucionando.

CONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE VISITA IDEAL A UN CENTRO COMERCIAL

Otro de los factores que constata la necesidad de desarrollar estrategias de branding más diferenciales, más allá de la construcción de un buen producto desde el punto de vista de su mix comercial, lo encontramos en el **grado de importancia que para el consumidor tienen una serie de aspectos que definen su Centro Comercial Ideal**.

Así, entre los principales aspectos a los que el consumidor parece conceder una mayor importancia en la construcción de ese ideal, destacar:

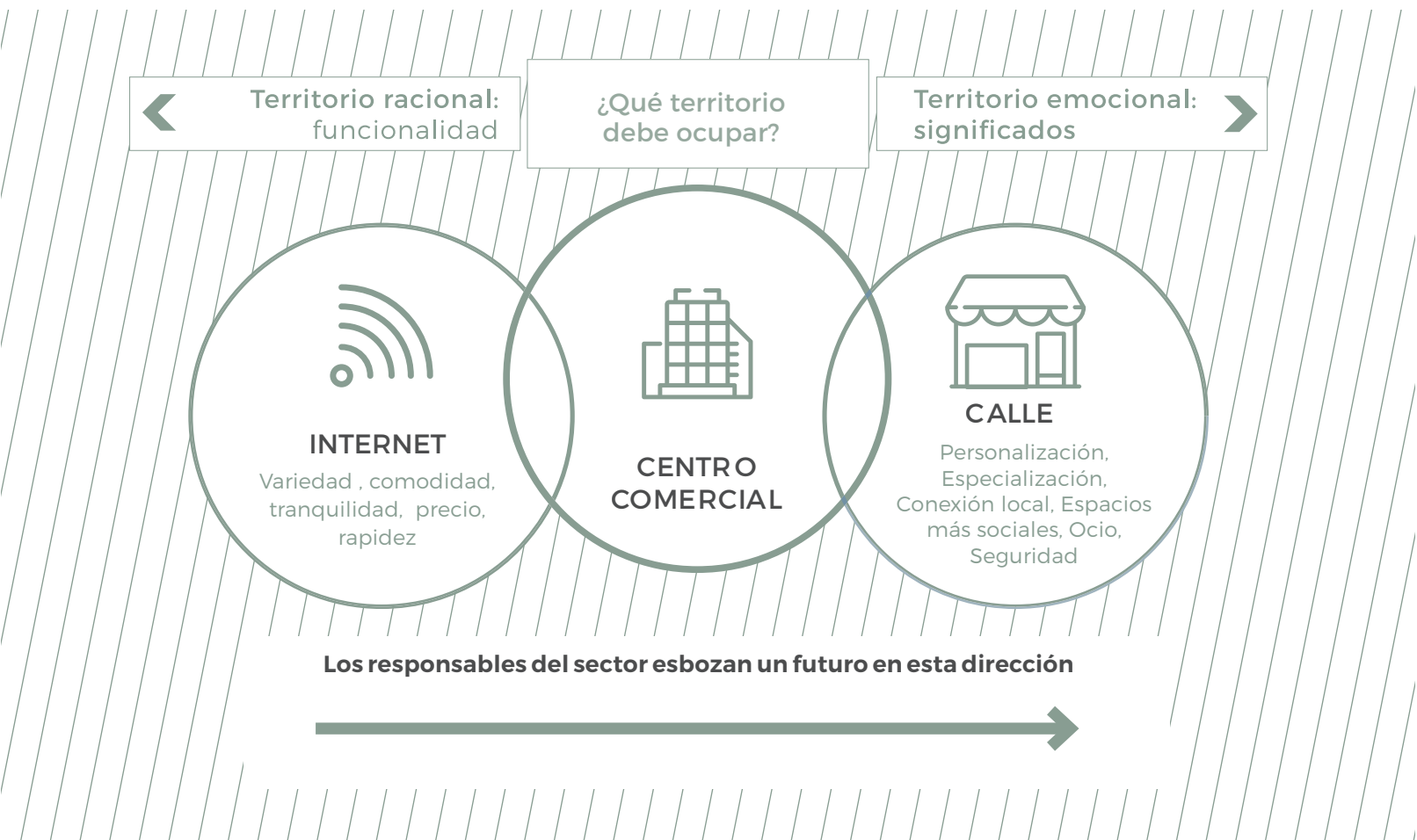
- Accesibilidad.
- Ofertas y descuentos.
- Mayor variedad y cantidad de tiendas.

Es decir, el consumidor estaría apelando a la base de una hipotética pirámide de Maslow en la jerarquía de sus necesidades.

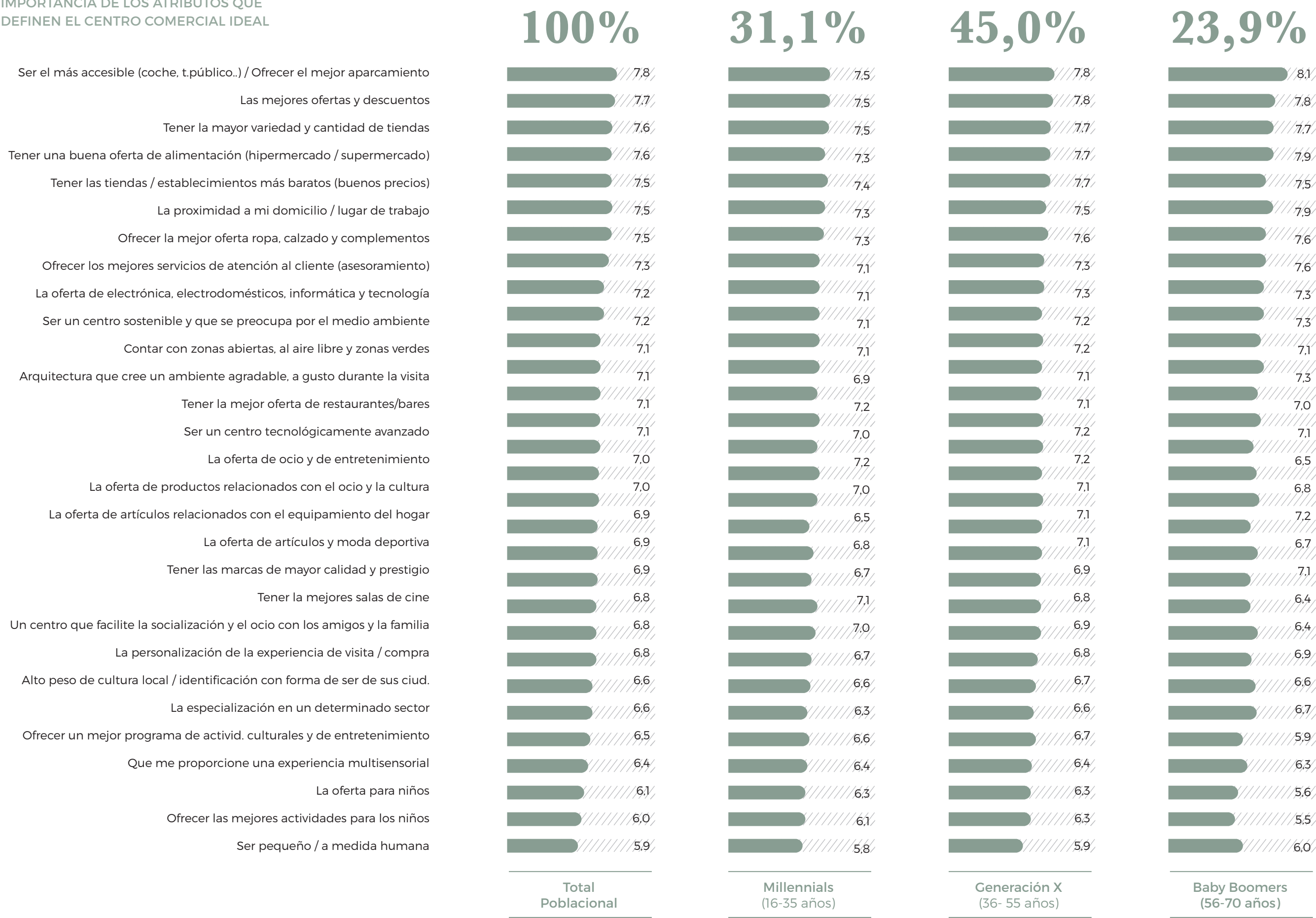
La respuesta a que ya metidos en pleno siglo XXI siga definiendo estos aspectos como parte principal de su ideal, puede estar en dos razones principales:

- No están siendo suficientemente bien satisfechos.
- La “educación” que han recibido respecto a lo que pueden/deben esperar de un centro comercial, así como el histórico de su relación éste centro comercial, es netamente racional y pragmática. En parte porque se ha dejado en manos del mix comercial y de los operadores esa relación con el consumidor.

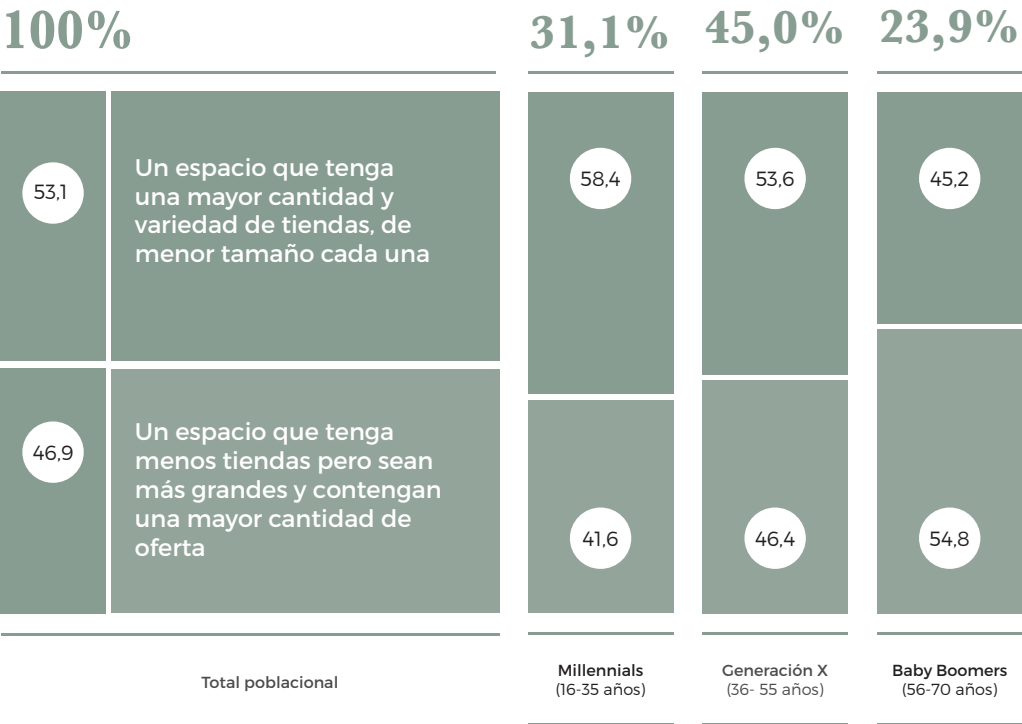
En cualquier caso, con independencia de cualquiera de estas razones, lo que observamos es claramente una oportunidad para los centros comerciales, en especial de construcción de una marca más emocional (con un producto, desde luego, bien construido).



IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS QUE
DEFINEN EL CENTRO COMERCIAL IDEAL



En lo que existe una gran bipolaridad es a la hora de definirse por un espacio con mayor número de tiendas pero más pequeñas o al revés:



No obstante, cuando el consumidor tiene que elegir entre cuatro aspectos fundamentales (compuestos a su vez por una gran cantidad de sub-aspectos) que son básicos a la hora de elegir comprar en una determinada tienda (y por tanto también en un centro comercial) observamos como:

- si bien la arquitectura y la tecnología son un medio para conseguir una buena y positiva experiencia de visita,
- el factor humano es clave a la hora de la elección de una determinada marca u operador (incluso por encima de los m2 o la cantidad de productos que albergue una determinada tienda).

Algo que además refuerza la obligación de no obsesionarse con la tecnología, sino con el cliente, con la persona y con el individuo, lo encontramos a la hora de cuestionarse el conocimiento y/o el uso de una serie de herramientas tecnológicas:

• El consumidor tiene poco conocimiento de los mismos (la única que goza de un mayor nivel de ello es el pago a través de smartphone).

• El uso de la gran mayoría de estos instrumentos tecnológicos es prácticamente testimonial.

• De momento no existe una gran unanimidad ni se le concede una gran importancia a la mayoría de estas herramientas a la hora de elegir acudir a una tienda física.

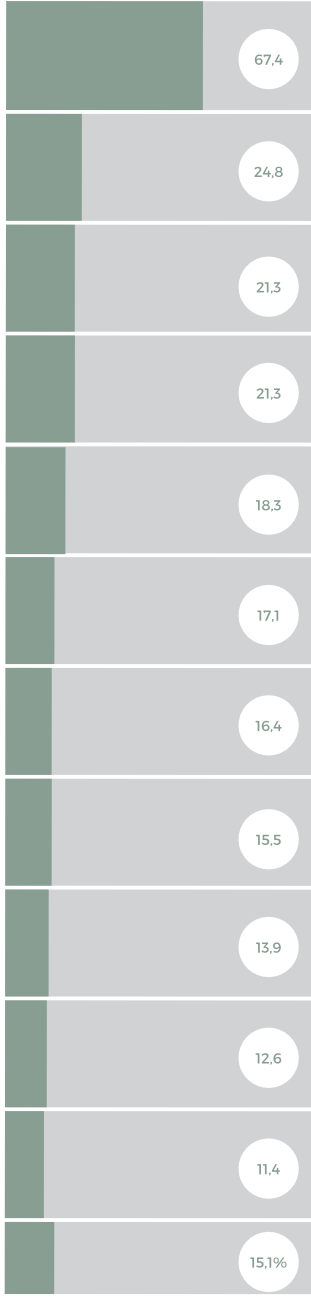
Es por tanto necesario que los pasos que demos hacia adelante en términos de incorporación de tecnología a la experiencia de visita, estén realmente alineados con las expectativas del consumidor. No sólo porque puedan producir frustración a la hora de una inversión fallida, sino porque podrían llegar a producir rechazo en el cliente.

“Mientras que la arquitectura o la tecnología son un medio para conseguir una adecuada experiencia de visita, el factor humano es clave a la hora de la elección (o no) de un determinado establecimiento o centro comercial”

HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS
(CONOCIMIENTO, USO, LE GUSTARÍA ENCONTRAR)

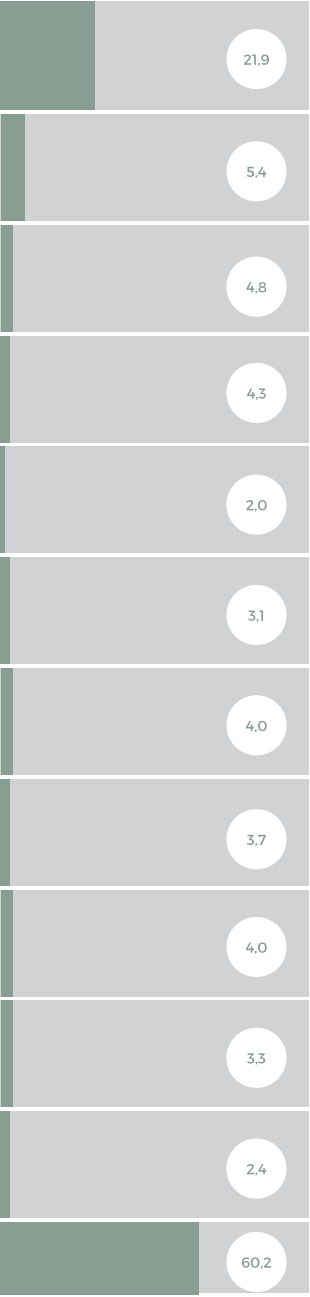
Pago a través de Smartphone en el punto de venta físico)	67,4
APP del CC que permite recibir ofertas de sus tiendas a tiempo real durante su visita	24,8
Plataforma que permita comprar online en las tiendas de diferentes CC unificando todo en un solo pedido que podrá recoger en uno de los CC o enviar a domicilio	21,3
APP que analizando los pedidos del cliente, consiguen realizar un aprendizaje automático que les permita recomendar productos en futuros pedidos de diversas marcas	21,3
Espejos mágicos / Probadores inteligentes: tienen la capacidad de escanear cuerpo/cara del cliente proporcionándole así opciones de ropa y maquillaje en tallas y colores específicos para cada uno de ellos	18,3
Establ. donde escaneas un código ligado a tu cuenta, y una vez dentro eliges todos los productos y cuando sales de la tienda sin realizar ningún tipo de pago, se realiza el cargo en tu cuenta por el importe de los 17,1 3,1 pedidos que te has llevado, detectados por sensores y cámaras	17,1
Asistente digital capaz de ayudar al cliente en la tienda a encontrar sus productos y guiándole hasta donde estos se encuentran	16,4
APP que permitan a partir de una imagen de un producto subida por el consumidor, identificar en la tienda aquellos productos que tengan ciertas similitudes con el mismo	15,5
Tablets que se encuentran en los establ. donde antes de comenzar con sus compras los clientes contestan una serie de preguntas con sus gustos y preferencias de manera que después se iluminan aquellos productos que encajan más con sus preferencias	13,9
Área de juegos virtual dentro de los establecimientos que permitan al consumidor interactuar y jugar con las distintas áreas del establecimiento	12,6
APP inteligente que permita probarse ropa y opciones de maquillaje desde el propio Smartphone del cliente, teniendo la información a tiempo real de los productos y su ubicación en el establecimiento	11,4
Ninguna de las anteriores	15,1%

100%



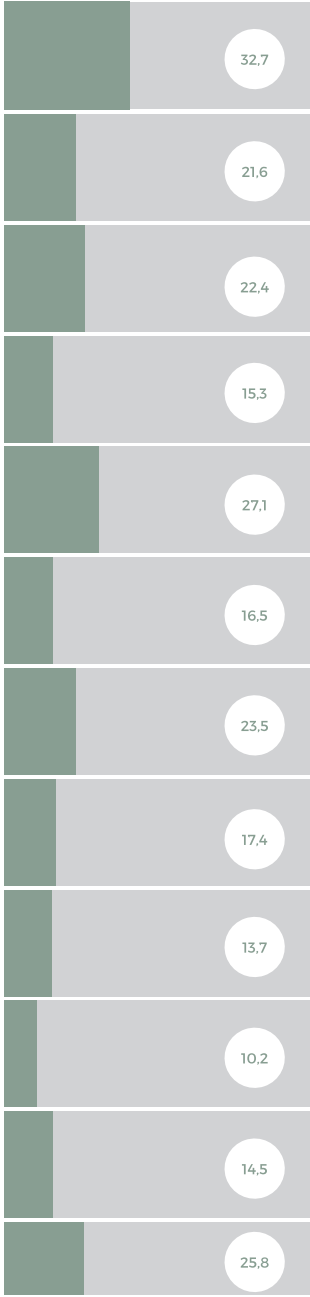
Conoce en
sugerido

100%



Ha utilizado
alguna vez

100%



Le gustaría
encontrar



*No hay que obsesionarse
con la tecnología sino con
el cliente*



*“una marca no sólo tiene
que ver con su visibilidad
y con las funciones que
cubre su producto, sino
que consiste en conectar
emocionalmente con las
personas en su vida diaria”*

Joël Desgrippes

