

Centros comerciales, la línea directa hacia los clientes

Los centros comerciales no se enfrentan al apocalipsis ni son una especie en vía de extinción, un debate artificial plagado de tópicos. Su capacidad de adaptación fortalece su supervivencia y habrá soluciones específicas de los centros comerciales para después de la pandemia.

Por Hernán San Pedro, director de Relación con Inversores y de Comunicación Corporativa de Lar España

En la época inmediatamente anterior a la pandemia, la creciente polarización de cualquier debate público había llegado también al ámbito de los centros comerciales y el *e-commerce*. Parecía que debíamos optar por una de las dos opciones: blanco o negro, sin ninguna matización dentro de la amplísima gama de grises, en ese tema o en cualquier otro. Esa especie de moneda al aire parece que se empezó a lanzar en Estados Unidos y en el Reino Unido, y en esos dos países casi siempre salía *e-commerce*. Bien es verdad que los centros comerciales presentan en ambos casos una superficie diez veces superior, por ejemplo, a la española, y que además su grado de obsolescencia es mucho mayor que el nuestro. Daba igual. La respuesta a ese debate tan artificial ya se había dado en ambos países, de manera que en España ya ni siquiera hacía falta lanzar la moneda al aire. La suerte estaba echada y los centros comerciales estaban condenados a extinguirse sin remedio y casi de un día para otro.

Ese era el panorama que podías encontrarte en muchos medios de comunicación y en determinados ámbitos inmobiliarios y por supuesto en los mercados financieros justo antes de la llegada de la covid-19. Si esa nefasta predicción ya se consideraba algo irremediable antes de marzo, nada más declararse el confinamiento en nuestro país parecía que a los centros comerciales ya solo se les podía poner un enorme cartel de “se traspasa” en la puerta.

Fue más o menos la época en que los distintos grados de apocalipsis se

apoyaron en los titulares de prensa. Libero de ejemplos concretos al sufrido lector de estas líneas. Si está interesado en comprobarlo, basta con que escriba las tres palabras (apocalipsis, centros y comerciales) en cualquier buscador y le dé a la tecla. Eran pronósticos taxativos, planteados sin la menor sombra de duda y que, por regla general, obviaban el hecho de que el *e-commerce* en España apenas representa un mínimo tanto por ciento del comercio total.

Las crisis del teatro y de los centros comerciales son dos tópicos habituales en las conversaciones españolas de sobremesa desde hace años. Los dos llevan todo ese tiempo públicamente condenados a extinguirse, y los dos siguen gozando de muy buena salud. Cuando se inauguró La Vaguada en Madrid, el primer gran centro comercial del país, ya se consideraba que el modelo era una extravagancia. Ahora, una obsolescencia. Entre medias, tenemos la historia de éxito de 520 centros comerciales, de los cuales unos 75 siguen siendo *prime*, y que eran entonces, y continúan siéndolo ahora, el camino más directo de buena parte de las principales enseñanzas de alimentación, moda, deporte, telecomunicaciones, ocio o tiempo libre para fidelizar a sus clientes.

Incluso en el panorama de calles vacías durante la peor fase del confinamiento, los centros comerciales desempeñaron un papel clave en el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos esenciales. Mantuvieron máxima seguridad higiénico-sanitaria y transmitieron un importante mensaje de confianza, normalidad y com-



El retail en España ya era antes de la pandemia un sector estratégico para la economía nacional. Lo cierto es que en adelante va a serlo todavía más

promiso. Muchos de sus protocolos sanitarios ya estaban plenamente instalados y operativos antes de la pandemia, y ayudaron a consolidar la imagen de los centros como espacios plenamente seguros durante la desescalada. Lejos de ser un reducto del pasado, la realidad es que han sido uno de los elementos clave para mantener la actividad comercial esencial durante el confinamiento y la general cuando la desescalada se puso en marcha.

No hay oferta física sin e-commerce, ni oferta digital sin un escaparate especialmente atractivo donde fidelizar a los clientes contactados desde el móvil

Los centros comerciales llevan demasiado tiempo siendo considerados en todo el mundo sospechosos habituales. Es cierto que algunos de ellos -tipologías muy específicas-, atraviesan problemas en otros países, pero no se ha debido al auge del *e-commerce*, como habitualmente se sostiene. Ha sido más por la sobresaturación del mercado en Estados Unidos o Reino Unido, al excesivo endeudamiento de algunos grupos europeos o a problemas concretos de viabilidad y falta de adaptación a los tiempos en muchos casos. Sea como sea, esa falsa apariencia lleva años lastrando la evolución en Bolsa del sector de centros comerciales. Claro que, a la inversa, ese excesivo castigo puede impulsar un fuerte repunte a poco que el mercado se reivindique, y ya lo está empezando a hacer.

FUERTES Y RESILIENTES

Los centros comerciales en España, y especialmente en Lar España, representan la excepción a ese modelo en riesgo. Se han demostrado fuertes, resilientes y con capacidad de generar ingresos recurrentes durante y después de la pandemia. Centros y parques comerciales son los espacios públicos de ocio y compra más seguros. Desde el final del estado de alarma, a comienzos de junio, los de última generación; es decir, los dominantes en sus zonas de influencia, reformados, con marcas de primer nivel, digitalizados y volcados en ofrecer experiencias de clientes, han recuperado con mucha facilidad niveles de afluencia y actividad muy cercanos a los previos a la pandemia.

El *retail* en España ya era antes de la pandemia un sector estratégico para la economía nacional. Lo cierto es que en adelante va a serlo todavía más. Ha demostrado ser uno de los sectores más estables y de los que mejor y más deprisa se adaptan a los distintos entornos de actividad y consumo. Ahora



El centro comercial Lagoh, buque insignia de Lar España, es el mayor complejo comercial y de ocio familiar de Andalucía.

bien, solo los centros *prime* van a funcionar así. La polarización por calidad de activo se incrementará significativamente. Si antes los activos inmobiliarios dependían sobre todo de la ubicación, en adelante dependerán de su dominancia y capacidad de atracción de clientes finales y comerciantes. Es importante dónde se está, pero sobre todo "cómo y con quiénes se está".

Desde hace tiempo es una evidencia que los espacios de venta *online* y físicos se han vuelto indispensables. No se trata de elegir lo físico o lo digital, porque cada cosa necesita ir acompañada de la otra. No hay oferta física sin *e-commerce*, ni oferta digital sin un escaparate especialmente atractivo donde fidelizar a los clientes contactados desde el móvil. Por eso los principales *retailers* son fuertes en la red, pero se valen de espacios emblemáticos para fidelizar a su clientela. A la inversa, los *e-tailers* están abriendo tiendas en todo el mundo y los centros comerciales se han consolidado como principal foco de atracción e intersección de ambos mundos. Toca ser omnicanales, generar experiencia diferencial e incrementar la fidelidad y la lealtad de marca.

La adaptación continua al cliente, y el foco en su experiencia de compra, serán también factores clave. Se trata de entender qué les gusta, qué les molesta y qué les importa, haciendo un seguimiento continuo de la evolución de esos factores mediante una recogida permanente de datos. En ese camino a la innovación, las grandes avenidas que aportan los centros y parques comerciales siguen acrecentando su

valor. La tecnología, la sostenibilidad y la accesibilidad serán elementos diferenciales de los mejores centros, por tratarse de factores a los que el cliente cada vez es más sensible y que generan más "engagement" y por tanto formaran parte de la estrategia de todos y cada uno de ellos. Serán espacios seguros, agradables, variados y divertidos.

Desde los tiempos de La Vaguada, el sector *retail* ha demostrado siempre una contrastada capacidad de adaptación a nuevos entornos. Estamos acostumbrados y somos expertos en ofrecer soluciones atractivas para *retailers* y clientes finales. Por eso habrá sin duda soluciones específicas de los centros comerciales para después de la pandemia, y será atractiva para todos.

En cuanto a la posición concreta de Lar España, nos situamos ante ese futuro en una posición de partida sólida. Contamos con activos muy dominantes en sus zonas de influencia, hemos fidelizado una excelente cartera de comercios y marcas con quienes mantenemos una estrecha colaboración. Financieramente, nuestro endeudamiento es bajo, la caja es amplia y tenemos prácticamente terminadas las reformas y las inversiones en capex de nuestros centros. Como resultado final, somos capaces de pagar uno de los dividendos más atractivos de la Bolsa española. Así que necesariamente tenemos que ser optimistas a la vez que prudentes, y pensar que, de nuevo, seremos capaces de adaptarnos con éxito a las nuevas circunstancias. ♦