

LÍDERES ABOGADOS, INGENIEROS, POLITÓLOGOS... LA ECONOMÍA MUNDIAL YA NO ESTÁ EN MANOS DE ECONOMISTAS P. 6

POLÍTICA ¿QUÉ PUEDE APORTAR EL PERFIL DE LUIS DE GUINDOS AL BANCO CENTRAL EUROPEO? P. 8 Y 9

INVERSIÓN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y SU DECISIVO PAPEL EN LA RECONSTRUCCIÓN DE IRAK P. 10

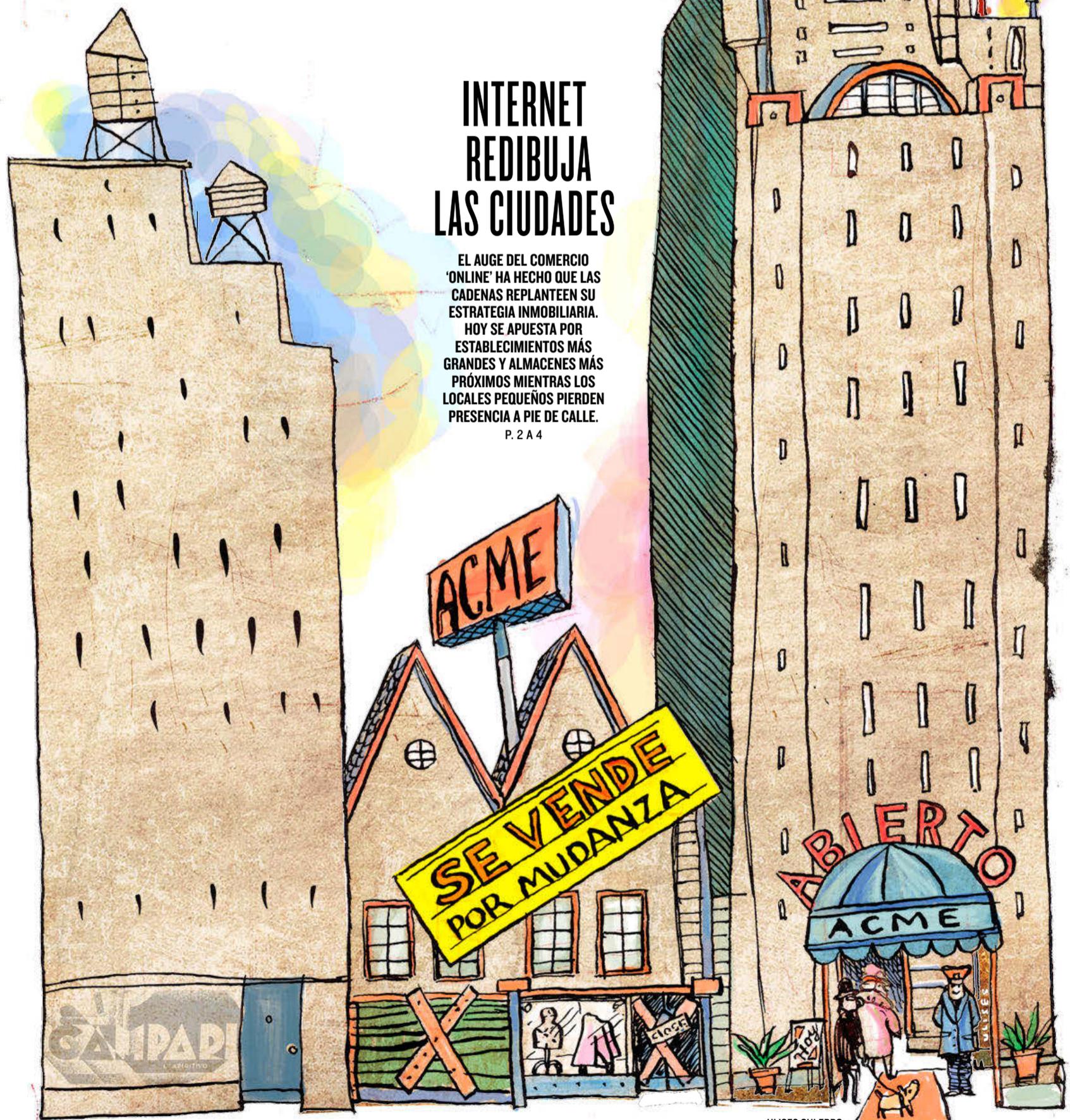
MERCADOS

Nº 488.
18 DE
FEBRERO
DE 2018

INTERNET REDIBUJA LAS CIUDADES

EL AUGE DEL COMERCIO 'ONLINE' HA HECHO QUE LAS CADENAS REPLANTEEN SU ESTRATEGIA INMOBILIARIA. HOY SE APUESTA POR ESTABLECIMIENTOS MÁS GRANDES Y ALMACENES MÁS PRÓXIMOS MIENTRAS LOS LOCALES PEQUEÑOS PIERDEN PRESENCIA A PIE DE CALLE.

P. 2 A 4



ECONOMÍA & EMPRESAS

EL 'E-COMMERCE' SACUDE AL 'LADRILLO'

El incremento de las ventas 'online' está reconfigurando el sector inmobiliario: la omnicanalidad impulsa a las 'flagships' frente a los pequeños locales comerciales y la inmediatez en la entrega determina el segmento logístico

RAQUEL VILLAÉCIJA / MARÍA HERNÁNDEZ
MADRID

Hace unos años, antes de que se pudiera comprar por internet, teníamos la tienda *pura y dura*. Después llegó Amazon, impulsó el comercio electrónico y las cadenas abrieron sus servicios de venta *online*. Esto obligó a reinventar las tiendas físicas para que al cliente le mereciera la pena la visita en lugar de comprar en la web.

En España, el *e-commerce* ha pasado de generar un volumen de negocio de 5.700 millones de euros en 2007 a más de 24.000 en 2016, con un crecimiento medio del 17% en los últimos años, según los datos incluidos en el informe *E-commerce. Todo al alcance de un click* elaborado por la consultora Knight Frank.

Este incremento vertiginoso del comercio electrónico «ha obligado a las cadenas a adaptar sus establecimientos», resumen en el área de Real State de Financial Advisory de la consultora Deloitte. «Las tiendas físicas ya no se presentan sólo como espacios de venta, sino también como puntos de logística que les permiten llegar a la última milla en la distribución (la casa del cliente), lo que implica mayores espacios de almacenaje, en detrimento, a veces, de la superficie de venta», señalan.

Fruto del aumento del *e-commerce*, las cadenas han cambiado su relación con el *ladrillo*. La terminología que describe los formatos de tienda da una idea de esta transformación: hemos pasado de la tienda clásica a la *flagship* (espacio de referencia de la marca), a la omnicanal (la que permite, elegir el producto en la web y luego recogerlo en tienda) y a la *brandship*, que es el espacio donde el consumidor acude «a vivir la marca».

Este cambio «está influido por el auge del comercio electrónico y también por la caída del tráfico en los establecimientos. Las marcas tienen que repensar la estrategia, porque algunas tiendas tienen muy poco tráfico y en todas se busca rentabilidad por metro cuadrado», explica Gosia Pajkowska, experta en el sector y profesora del Instituto de Diseño. Además, dice, «a través del *e-commerce* es más fácil llegar a los sitios donde no podemos abrir tiendas físicas, y por eso las ventas en internet están aumentando su peso sobre la facturación total.

TIENDAS MÁS EMBLEMÁTICAS

«Todas las marcas están repensando su concepto de tienda: las que se abren ahora son más grandes y más representativas. Más que tender hacia una *flagship*, vamos a la *brandship*, donde

el usuario, más allá de los productos, puede interactuar con el propio universo de la firma», asegura la experta.

H&M abrió recientemente una tienda en Barcelona que tenía bar; icónica es también la de Primark en la Gran Vía madrileña; Inditex abrió el pasado año en Madrid el Zara más grande del mundo y Mango está inmersa en un proceso de renovación de sus tiendas para ir hacia las denominadas *megastores*. «El objetivo es claro: la proximidad con el cliente genera más oportunidades de venta, permite probar nuevos servicios y mejora la experiencia de compra ante las empresas de venta *online*», dice Sergio Fernandes, director del área de distribución de la consultora JLL.

MUDARSE AL CENTRO

«El número de operadores que apuesta por los grandes formatos en calle no para de crecer», explica Fernandes, al tiempo que cita dos tendencias claras: la ya mencionada apuesta por las *flagship stores* y la mudanza de las grandes superficies a las zonas céntricas. «En los últimos años se observa una intensa actividad promotora en los principales núcleos logísticos del país, destacando las zonas más demandadas de Madrid y Barcelona», coinciden en Deloitte.

Decathlon abrió el año pasado tres tiendas de gran formato en el centro de Madrid y Primark ya lo había hecho en 2016. En ambos casos se trata de cadenas que tradicionalmente se ubicaban en centros comerciales a las afueras. Según Pajkowska, algunas marcas se están yendo de las zonas con menos tráfico porque ya pueden cubrir esa parte con la venta *online* y se están concentrando en zonas céntricas donde se garantizan más clientes.

«Ocurre con algunas cadenas, no sólo de moda, sino también de decoración, como es el caso de Ikea, cuyas tiendas siempre estaban alejadas de las zonas céntricas. La apertura de la tienda en Serrano dedicada a una línea más específica (dormitorios) corresponde a ese concepto de *brandship store*, que no tiene que tener todo el producto de la marca, sino uno representativo para acercarse a determinados consumidores que no pueden desplazarse», dice Pajkowska.

MEGA ESPACIOS DE VENTA

Según los cálculos de Knight Frank, el negocio del *e-commerce* creció por encima del 20% en 2017. Inditex, por ejemplo, ha apostado desde el principio por el canal virtual y ya está presente en 41 mercados. En cuanto a sus tiendas físicas, cerró 2016 con 7.292 en

A TRAVÉS DE LA

WEB ES MÁS

FÁCIL LLEGAR A

SITIOS DONDE

LAS MARCAS NO

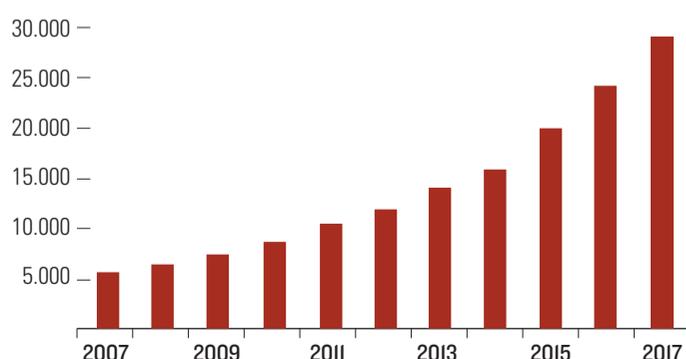
PUEDEN ABRIR

TIENDAS FÍSICAS

AUGE DEL COMERCIO EN INTERNET EN ESPAÑA

VOLUMEN DE NEGOCIO E-COMMERCE EN ESPAÑA

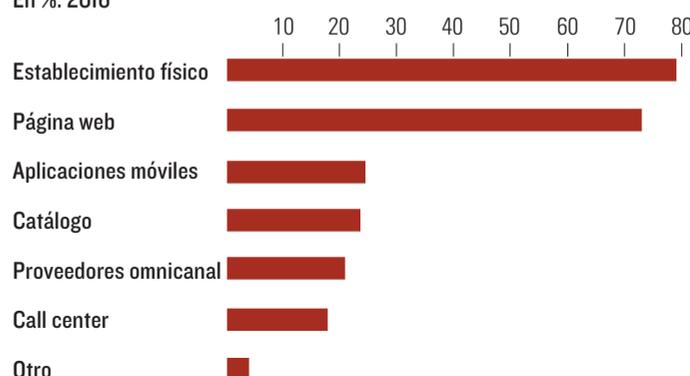
En millones de euros



Fuente: CNMC y Knight Frank Research.

CANALES USADOS POR OPERADORES RETAIL PARA GENERAR VENTAS

En % 2016



E-COMMERCE ESPAÑA LIGADO A CENTROS COMERCIALES 2T 2017



todo el mundo, frente a las 7.013 del año anterior. También ganó superficie comercial. Recientemente el grupo ha puesto a la venta las últimas 14 tiendas en propiedad que tenía en España para quedarse en alquiler.

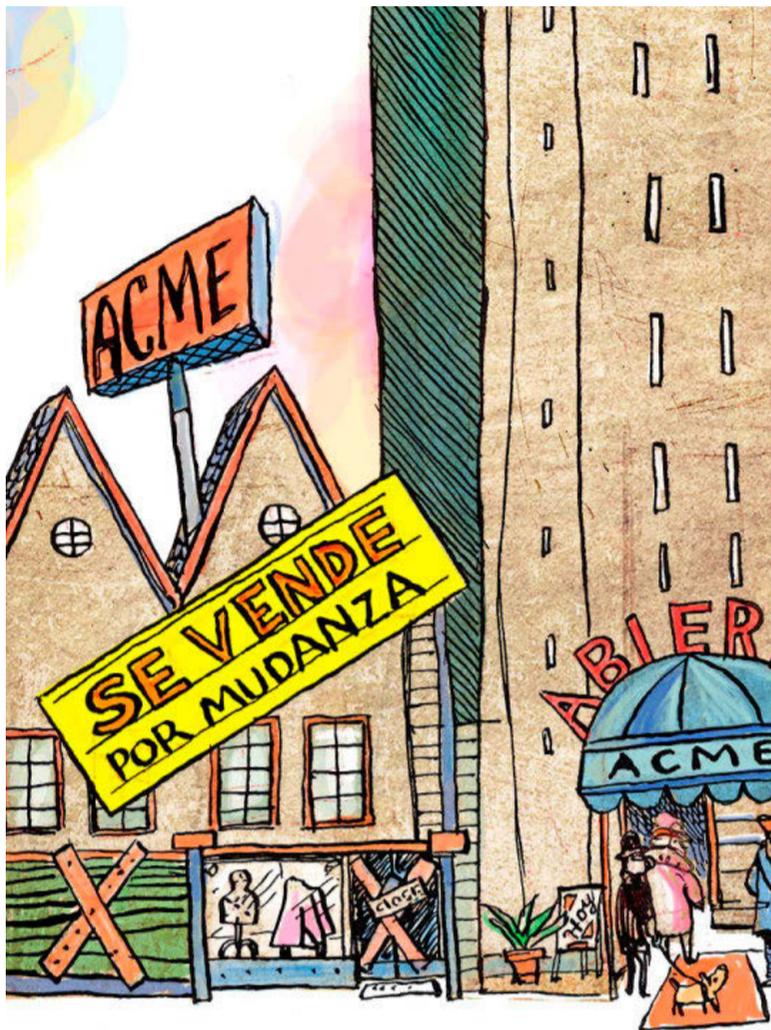
La compañía y otros operadores de moda están optando por la fórmula del *sale & leaseback* para adaptarse a su nueva estrategia. Según Carlos Peregrina, de KPMG, «la mayoría de las empresas de *retail* que operan en España lo hacen por el canal físico, mediante el alquiler de espacios. El arrendamiento de espacios permite ganar en flexibilidad, rapidez de desarrollo y agilidad a la hora de abrir y cerrar tiendas, además de no requerir una inversión tan importante como la que supone la compra».

H&M cerró 2017 con 175 tiendas en España, frente a las 169 que tenía en 2016. Aunque aumentó el número de establecimientos, la cadena prevé apoyar su crecimiento en la venta *online*, y compensar así el debilitamiento de los ingresos procedentes de las tiendas físicas. La facturación a través de la red ya supone el 12% del total.

La catalana Mango es posiblemente la cadena que más está transformando su red de tiendas: ha cerrado las más pequeñas y está abriendo megaespacios. En 2015 clausuró 600 tiendas; ese año tenía 2.730 y en 2016 bajó a 2.217, pero «la superficie de venta se ha mantenido igual, lo cual significa que el tamaño unitario de los establecimientos ha crecido mucho en poco tiempo». Son las gallinas que entran por las que salen. De 2013 a 2016 la firma se transformó más del 24% de su superficie de venta. Sus *megastores* también las tiene, como Inditex, en régimen de alquiler.

Con la tendencia de ir a tiendas más representativas de las marcas «hay un reto: ver cómo en estas tiendas se cruzan los canales de venta. Son tiendas más grandes y hay que prever que puedan convertirse también en un lugar de recogida de los pedidos *online*. En las marcas grandes donde podemos recoger pedidos en tienda esto se está teniendo en cuenta a la hora de diseñar el espacio. De ahí también que sean más amplios», dice Pajkowska.

En este caso, la rentabilidad por metro cuadrado cambia, porque a la hora de vender confluyen varios canales: redes sociales, web, tienda física... «La tienda puede servir como escaparate con una puesta en escena visual muy importante y un canal de



comunicación para la marca. Pero no todas las ventas, aunque vayamos a esa tienda, van a culminarse de manera inmediata, sino que la gente puede ir a la tienda a vivir esa experiencia y luego comprar *online*».

Esta tendencia no está afectando al pequeño comercio, pues «las dimensiones de los locales de las grandes cadenas escapan mucho de las superficies propias del comercio de proximidad y, de hecho, para los formatos más pequeños hay una gran oferta de locales disponibles», explican fuentes de la Confederación Española de Comercio. «Lo que queda claro es que para el consumidor es importante la proximidad, y esta tendencia viene a demostrar que el modelo comercial de sacar los establecimientos a las afueras no ha funcionado», añaden.

INVERSIÓN LOGÍSTICA

Ahora bien, el auge del comercio *online* no sólo está revolucionando la manera en la que consumimos, sino

todos los sectores que lo hacen posible, entre ellos la logística: queremos más cosas, las queremos más rápido y, si no nos las traen a casa, queremos tener puntos de recogida cercanos.

Esto explica los cambios que se están produciendo en el panorama español. «Los tiempos de entrega se han reducido, incluso hasta por debajo de las dos horas. Ya no se pide rapidez, se espera inmediatez», explican desde la consultora Knight Frank.

El volumen de inversión en activos logísticos se situó en cifras récord a cierre de 2017 con 1.353 millones de euros, un 65% más que el año anterior, según los datos de la consultora JLL. Y todo parece apuntar a que este ejercicio también será positivo. «El mercado logístico volverá a registrar en 2018 el mayor crecimiento dentro del ámbito inmobiliario, principalmente por el impulso del comercio electrónico, con crecimientos anuales del 25% y una cuo-

SUPERFICIE COMERCIAL.

España es un mercado bastante maduro para equipamientos comerciales, con una densidad cercana a los 340 metros cuadrados de superficie bruta por cada 1.000 habitantes. Las inauguraciones previstas este año sumarán 454.000 metros cuadrados.

ta del 41%», vaticinan desde BNP Paribas Real Estate.

AMAZON, ONMIPRESENTE

«El mayor impacto es la enorme absorción de metros cuadrados para espacios con fines logísticos», apunta Pere Morcillo, director de Industrial y Logística de JLL. Y entre todos los operadores, uno se lleva la palma en el mundo de la omnicanalidad: el omnipresente y omnipotente Amazon, que según datos de Knight Frank ha absorbido 650.000 metros cuadrados en alquiler en Madrid y Barcelona en los últimos tres años. «Jamás nadie absorbió tanta superficie logística en una zona [España]», comenta Morcillo. «Se han posicionado estratégicamente en los lugares que querían y desde ahí seguirán creciendo, aunque no a los niveles que han mantenido hasta ahora», añade el experto.

«Su llegada ha supuesto un antes y un después», sentencia Humphrey White, CEO de Knight Frank. Es indudable que el gigante del comercio digital ha provocado un efecto arrastre en otros grandes *players*, que también están avanzando en el mapa logístico nacional: Inditex, Mango, El Corte Inglés... Aunque no hay información disponible sobre la superficie absorbida por ellos, todos los expertos consultados coinciden en su progresivo avance en los últimos años.

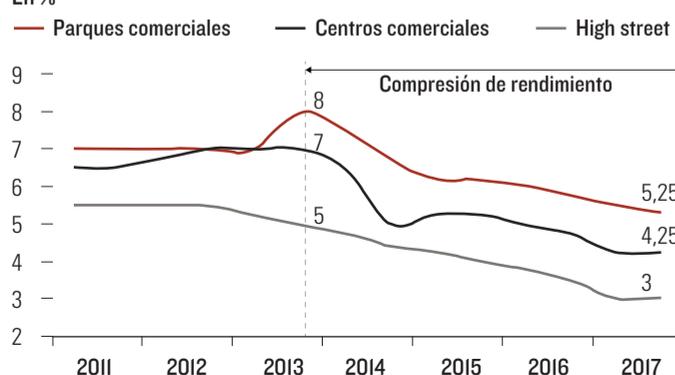
«El resto de firmas están reconvirtiendo sus almacenes. No hay un patrón único, pero están aumentando la capacidad teniendo presente que el salto del *e-commerce* se realizará con el sector de la alimentación. Aquí en España, con márgenes tan pequeños, distribuir a las casas es complicado en costes», añade Gabriel Córdoba, responsable de grandes cuentas de Logística e Industrial de BNP Paribas Real Estate.

La pregunta que surge es si hay suficiente espacio para todos. Espacio disponible, claro. «Hay una falta de producto acorde con las necesidades del sector y sus operadores, por eso en estos meses se espera mayor rotación de activos existentes y mayor compresión de rentabilidades», recoge el informe de Knight Frank. La mayor parte del suelo logístico, desde hace dos años, ha sido adquirido por fondos y *socimis*. En este escenario, suelo finalista de gran tamaño casi no existe en Madrid, Barcelona o, incluso, en otros polos logísticos principales como Valencia y Sevilla, asegura Córdoba.

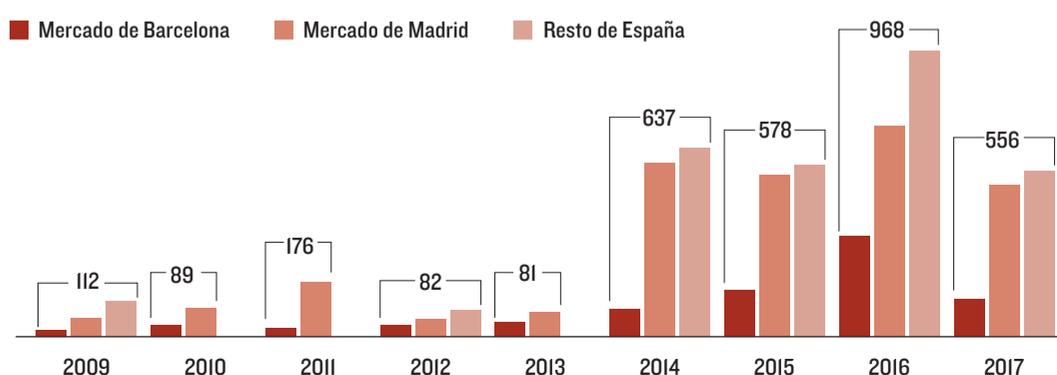
SIGUE EN PÁGINA 4

EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD 'PRIME'

En %



EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE INVERSIÓN INMOBILIARIA EN ESPAÑA



VIENE DE PÁGINA 3

La escasez de oferta y el elevado apetito inversor presiona los precios al alza, mientras que la subida de las rentas está siendo más contenida y mantiene las rentabilidades en niveles estables. De nuevo, hay matices geográficos: en la Ciudad Condal se observa un repunte generalizado de los precios, mientras que en torno a la capital las alzas tienen carácter puntual y temporal.

RIBARROJA

Ese mismo factor –la falta de suelo– está potenciando el desarrollo logístico de otras zonas por todo el país: Sevilla, Zaragoza o Valencia son los casos más destacados.

A cierre de 2017, la contratación de espacios logísticos en la Comunidad Valenciana alcanzó el máximo histórico de 161.731 metros cuadrados y un volumen de inversión superior a los 55 millones de euros.

«Nos encontramos en un momento excepcional para el sector de la logística en Valencia y todo su área de influencia. Hemos alcanzado volúmenes máximos de contratación y el interés inversor hace que las perspectivas en el corto-medio plazo sean muy positivas», comenta Joaquín Ivars, director territorial para Levante de BNP Paribas Real Estate.

Paterna –donde hace unos meses desembarcó Amazon–, Alcáser, Picassen o Xirivella son algunos de los puntos con mayor superficie disponible. Sin embargo, el caso más llamativo es el de Ribarroja, una localidad de algo más de 21.000 habitantes ubicada en la comarca del Campo de Turia. El 74% de la superficie regional contratada (118.931 metros cuadrados) pertenece a sus dominios y en él se rubricaron 14 de las 21 operaciones cerradas en todo el ejercicio.

La más importante fue protagonizada por el fondo TH Real Estate, que compró la plataforma de Carrefour de 55.000 m² por un volumen aproximado de 35 millones de euros, mientras que Mercadona, otro de los buques insignia del desarrollo de la comunidad, se hizo con un espacio de 23.700 m² en la localidad.

Para el primer semestre de 2018, está previsto que se incorporen al mercado cinco proyectos en Ribarroja y uno en Paterna, de los cuales el 50% ya están alquilados, antes incluso de la entrega de llaves.

Pero el *e-commerce* no sólo ha trastocado la contratación de superficie logística y sus costes, sino que también está transformando la morfología de las instalaciones. Atrás quedaron las naves ubicadas lejos de los centros urbanos cuya función se basaba principalmente en almacenar y distribuir el *stock* de productos; «ahora, si las compañías quieren ser competitivas, tienen que cambiar sus prioridades», recoge el informe de Knight Frank. Las exigencias marcan que los nuevos espacios se ubiquen más cerca de los centros de consumo y que tengan buenas conexiones para reducir los tiempos de entrega, que cuenten con mejor equipación tecnológica y que se haga un uso más eficiente de la superficie ocupada.



El centro comercial Sambil, situado en la M-40 de Madrid, está viviendo una segunda etapa. ÁNGEL NAVARRETE

E-COMMERCE

'CROSSDOCKING' Y OTROS EFECTOS COLATERALES

El auge del comercio electrónico en España tiene consecuencias más allá de los hábitos de consumo: muchos locales tradicionales están quedando vacíos, sube la demanda de otro tipo de naves de almacenaje y los centros comerciales se están reinventando

M. HERNÁNDEZ

El Mercado de la Paz lleva más de un siglo marcando su propio ritmo en el madrileño Barrio de Salamanca. En un ambiente acogedor y cercano, cientos de personas acuden cada día hasta sus tradicionales puestos para hacerse con sus productos frescos, sin embargo, lo tradicional no siempre está reñido con la innovación y desde hace unos meses forma parte de una prueba piloto de Amazon en España. El pasado verano, la compañía de Jeff Bezos escogió este castizo mercado para ensayar su estrategia de entrega ultrarrápida de productos frescos en el país.

El ensayo no ha contentado a todos, especialmente a algunos tenderos que se resisten a pagar las comisiones de la firma estadounidense; otros, sin embargo, celebran el aumento de las ventas generado por las sinergias. «Amazon no va a destruir el comercio tradicional, al contrario, cada vez está creando más sinergias con él», asegura Humphrey White, CEO de la consultora Knight Frank.

El caso ilustra bien uno de los muchos efectos colaterales que está provocando el crecimiento del

e-commerce en España, que se extienden más allá de los hábitos de consumo. En el ámbito inmobiliario, el traslado de las grandes firmas hacia espacios más amplios y *flagships* está dejando desocupadas muchas de las pequeñas tiendas en las que hemos comprado hasta ahora. «Algunas zonas pueden dejar de tener un sentido comercial y sus locales están abocados a quedarse vacíos», añade White, al tiempo que alienta a una reflexión de las autoridades.

Hacer una correcta reconversión de estos espacios es uno de los retos por delante para las grandes ciudades. Algunos empiezan a ser habitados de manera ilegal; otros empiezan a imitar el ejemplo de varias ciudades europeas y se están transformando en pequeños almacenes y puntos de reparto. «Hay algunos inmuebles dentro de las ciudades que están buscando salidas como localizaciones para que los consumidores puedan ir a recoger sus paquetes o a hacer devoluciones», explica Pere Morcillo, director de Industrial y Logística de la consultora JLL.

Es un fenómeno creciente que empieza a generar preocupación,

especialmente por aquellos locales cuyas características dificultan su adaptación al nuevo entorno.

Al tiempo que disminuyen el metraje de los locales de retail y los tiempos de entrega, aumentan las necesidades de superficie para almacenaje y distribución, un hecho que explica la expansión del *crossdocking*. Se trata de un proceso logístico en el que el tiempo de almacenaje es muy breve o inexistente, sólo el justo para entregar un paquete o mercancía casi sin tratamiento intermedio.

El proceso permite ahorrar costes de almacenaje, de distribución, de inventario y de personal, pero exige espacios adecuados, es decir, «estrechos, bajos, próximos a los centros y las grandes urbes y bien conectados», comenta Pere Morcillo. Los expertos confirman que el interés por las naves *crossdocking* va en aumento en nuestro país, pero su volumen aún es bajo comparado con otras potencias.

Al igual que el mapa logístico, también la cartografía de los centros comerciales en España está cambiando. Lejos de la crisis que está mermando los famosos *malls* en Estados Unidos, el sector nacional se está reinventando y parte de su nueva estrategia pivota sobre el *e-commerce*. De hecho, en 2017, el comercio *online* vinculado a centros comerciales registró 39,2 millones de transacciones y un volumen de negocio de 1.820 millones de euros, según el informe *E-commerce. Todo al alcance de un click* elaborado por Knight Frank.

«Los nuevos centros se convierten en espacios mixtos, abiertos, donde los operadores, que cada vez se benefician más de sus locales para promocionar su canal online, comparten lugar con instalaciones deportivas, cines y teatros, parques de atracciones y espacios al aire libre», apunta el análisis.

La oferta de ocio gana peso junto a la comercial y se busca, por encima de todo, la comodidad y el disfrute de los usuarios, «atrapar a consumidores hiperconectados que cada vez necesitan más estímulos para sentirse atraídos por la oferta de espacios comerciales», recoge el estudio. En este marco, surgen iniciativas como la del centro comercial Puerto Venecia (Zaragoza), que ha implementado el servicio *Easy Shopping*, que permite que los clientes puedan recoger sus compras en el punto de información o enviárselas a domicilio a través de MRW, pudiendo así alargar su tiempo de compra y hacer su estancia más agradable.

Desde BNP Paribas Real Estate señalan que los centros comerciales se mantendrán como el tipo de activo más demandado por parte de los inversores, manteniendo sus rentabilidades en niveles de entre un 5% y un 5,5%.

De manera paralela, crece también el atractivo de los parques comerciales –complejos más grandes, con varios edificios de ocio y comercio y con zonas de aparcamiento–, cuya inversión el año pasado se incrementó más de un 170% respecto a 2016.

PEQUEÑOS LOCALES A PIE DE CALLE ESTÁN QUEDANDO VACÍOS Y SU REINVENCIÓN ES UN RETO PARA LAS AUTORIDADES