

Ana M. Gómez Olmedo

# **Caso centros comerciales: una realidad con dos caras**

Ana M. Gómez Olmedo

# **Caso centros comerciales: una realidad con dos caras**



**Caso centros comerciales:  
una realidad  
con dos caras**

Ana M. Gómez Olmedo

# Caso centros comerciales: una realidad con dos caras

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Junio, 2022

*Caso centros comerciales: una realidad con dos caras*  
Ana M. Gómez Olmedo

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización  
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2022, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-99-4

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Nueva Maqueta  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*



1. DE SÍMBOLO DE PROSPERIDAD A LUGAR FANTASMA .....	10
2. LA TRANSFORMACIÓN GENERADA POR LA CRISIS .....	10
3. EL FUTURO DE LOS CENTROS COMERCIALES .....	13
4. UNA REALIDAD CON DOS CARAS .....	14
ANEXOS .....	20



## Ana M. Gómez Olmedo

Es profesora en el grado de Marketing, Negocios Digitales y Administración de Empresas de ESIC University. Especializada en Marketing Digital y Sostenibilidad, su campo de investigación se centra en la promoción de la transición hacia la sostenibilidad a través de la educación y la digitalización.

Doctora en el programa de doctorado en Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad (CETIS) por la Universidad de Comillas y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, entre sus publicaciones se encuentran las siguientes:

A. M. Gómez Olmedo, C. Valor e I. Carrero (2020): «Mindfulness in education for sustainable development to nurture socioemotional competencies: A systematic review and meta-analysis». *Environmental Education Research*, 26(11), 1527-1555. doi: 10.1080/13504622.2020.1777264

A. M. Gómez Olmedo, I. Carrero y C. Valor (2020): «Volition to behave sustainably: An examination of the role of self control». *Journal of Consumer Behaviour*, 20(3), 776-790. doi: 10.1002/cb.1905

Junto a su actividad docente e investigadora, cuenta con amplia experiencia profesional tanto en el sector del marketing digital, donde ha ocupado cargos de alta dirección en empresas de marketing en España y EE. UU., como en el ámbito del marketing social corporativo. Además, cuenta con formación en *mindfulness* gracias a la acreditación «MBSR Foundations» por la Universidad de Brown.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/anagomezolmedo/>

Researchgate: <https://www.researchgate.net/profile/Ana-Gomez-Olmedo>

*Caso original de la profesora **Ana M. Gómez Olmedo** desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación de negocio. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública obtenida a través de Internet y los personajes y las situaciones expresadas son ficticios.*

*Original del 9 de julio de 2018. Última revisión 15 de junio de 2022.*

Carmen asiste al *kick-off* de su nuevo proyecto. No le acompaña la energía habitual. Tal vez el calor típico del verano madrileño o la presión de una realidad desalentadora hacen difícil gestionar las expectativas de todos los asistentes. Allí están todos reunidos, el equipo gestor del centro comercial, los inversionistas americanos y Borja, su mano derecha en la consultora. Hoy será especialmente duro, piensa para sí misma.

Durante la reunión, algunas sensaciones de siempre. Entre ellas, la actitud de don Ramón, quien ponía todo su esfuerzo en agradar a los inversores. Esto a Carmen no le sorprendía. Por un lado, conocía desde hacía años al equipo gestor del centro comercial y, por otro, sabía de antemano los intereses de don Ramón. Posteriormente, en la comida, don Ramón comentaba orgulloso cifras del plan de negocio a 3 años, el cual presentaba un crecimiento exponencial a partir del año 2. Sus predicciones levantaron suspicacias. Este crecimiento tan a corto plazo y de tanta magnitud era algo que resulta inexplicable para Kevin, quien hizo notar de forma crítica la visión anticuada del negocio. La tensión aumentó cuando Ben también reprochó la falta de un análisis en profundidad de la evolución del sector textil y de los nuevos hábitos de consumo, especialmente después de la pandemia.

Los comentarios de la reunión junto con la tendencia global de los centros comerciales exigen al equipo de inversores y gestores de El Oasis de Madrid reformular su estrategia para mantener y mejorar sus cifras de negocio. Factores como la tendencia demográfica, diferencias generacionales y hábitos de compra en los centros comerciales en España han de ser tenidos en cuenta, entre otros aspectos.

Esto se pone interesante, pensaba Carmen. Diseñar una propuesta de valor para anticiparse a los retos que han de afrontar los centros comerciales en Espa-

ña para el 2030 supondrá sin duda algo más que un verano sofocante para Carmen y su equipo.

## 1. De símbolo de prosperidad a lugar fantasma

Los centros comerciales están en pleno proceso de transformación, y aunque en España aún no experimentemos los mismos síntomas que en otras economías, la tendencia es preocupante. Es momento de diseñar estrategias con dos objetivos: 1) revertir las macrotendencias que nos amenazan y 2) superar dichos obstáculos de forma innovadora, revirtiendo las malas predicciones hacia resultados positivos muy por encima de lo esperado. Convivencia de generaciones con motivaciones de compra diversas, cambios de hábitos de consumo pospandemia, crecimiento de la tecnología y auge de los *marketplaces* son algunos de los retos que debemos gestionar. La forma de entender el problema y proponer nuevas soluciones es la fórmula que nos permitirá convertir las potenciales amenazas en oportunidades.

Desde la crisis financiera global del año 2008 en el sector del *retail* inmobiliario, los centros comerciales han experimentado el cambio más profundo de toda su historia debido fundamentalmente a cuatro factores: (1) recesión y reducción del consumo con diferentes ritmos de recuperación en los distintos mercados e industrias, (2) crecimiento exponencial del *ecommerce* junto con la presencia de la tecnología en los hábitos de consumo, así como (3) la influencia de los cambios de comportamiento y consumo de las nuevas generaciones y (4) un nuevo perfil de consumo y ocio de las generaciones más sénior.<sup>1</sup>

Don Ramón da por cerrada la reunión dando un giro inesperado a su argumentación inicial, algo habitual en él, y comenta la búsqueda en Internet del apocalipsis de los centros comerciales en EE. UU., lo cual no hace más que arrojar más tensión, esta vez a la hora de los postres. Carmen sale de la comida preocupada ante las intervenciones de Kevin a sus aportaciones. Mientras que Ben y don Ramón solo transmiten presión acerca de la necesidad de éxito de esta operación empresarial, cada uno desde su óptica (don Ramón del lado de los *retailers* y Ben desde el beneficio propio después de sus últimos fracasos). Borja mientras tanto observa con detenimiento todo lo ocurrido, es su competencia diferenciadora, muestra su apoyo a Carmen, pero también se evidencia su perfil menos experimentado ante un reto como este.

## 2. La transformación generada por la crisis

La crisis ha provocado una necesidad de cambio y transformación con evoluciones divergentes en mercados maduros y emergentes, así como patrones de consumo diferentes por perfil de cliente. El impacto de la crisis ha provocado una pérdida de poder adquisitivo y con ello una tendencia a la compra del producto *low-cost* y una actitud *value-driven* que se han mantenido aún tras los primeros signos de recuperación económica. La pandemia no ha hecho más que acelerar

<sup>1</sup> The Future of the Shopping Center Industry. ICSC Board of Trustees.