

---

Comercial

# Laetitia Ferracci (Unibail): “No hay nada más aburrido que ir a un centro comercial y que tenga la misma oferta que el de al lado”

La responsable de operaciones de la compañía asegura que la moda “está evolucionando para bien” y que en “ningún caso se está derrumbando”.

---

M. V. O.  
4 nov 2019 - 04:57



Laetitia Ferracci, directora de operaciones de Unibail-Rodamco-Westfield, y Victor García, gerente de La Maquinista, aseguran que la estrategia de la empresa se puede resumir en tres palabras: “concentración, diferenciación e innovación”, siempre encaradas a mejorar la experiencia de sus clientes, que sea “tangible”. Asimismo, subrayan que “la evolución y la reinención siempre ha existido” en el sector de la moda. Sobre la idoneidad que invertir en sus activos en el momento actual, Ferracci

---

1 / 5

<https://www.ejeprime.com/comercial/laetitia-ferracci-unibail-no-hay-nada-mas-aburrido-que-ir-a-un-centro-comercial-y-que-tenga-la-misma-oferta-que-el-de>

El presente contenido es propiedad exclusiva de EJEPRIME EDICIONES, SLU, sociedad editora de EjePrime (www.ejeprime.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

---

afirma que “justo cuando nuestros competidores estaban plegando velas, nosotros estábamos en plena expansión”, lo que genera oportunidades.

**Pregunta: ¿Es un buen momento para hacer una gran reforma en un centro comercial?**

**R.:** Es algo fundamental dentro de la estrategia de Unibail-Rodamco-Westfield. Tenemos la suerte que nuestra estrategia es muy sencilla y se puede resumir en tres palabras: concentración, diferenciación e innovación. Todos nuestros equipos trabajan hasta la implementación de esta estrategia. España es un perfecto ejemplo de concentración porque nos centramos en ciudades grandes en las que podemos ofrecer la mejor oferta posible y tener una sincronía con los clientes que buscan mejorar la experiencia. Esta era la idea que teníamos cuando desinvertimos en cuatro centros comerciales el año pasado, lo que nos permitió enfocarnos en los complejos comerciales que son destinos potentes, en los cuales vamos a poder desplegar la totalidad de la estrategia que tenemos para desarrollar la mejor experiencia posible. La segunda pata es la diferenciación, que al final pasa por tres ejes principales: reinventar nuestra estrategia de marketing, nuestra oferta comercial y el ambiente del centro comercial, es decir, trabajar sobre todos los aspectos arquitectónicos y de diseño. Esto es lo que hemos hecho en La Maquinista desde que la compramos en 2008. Hemos realizado una sucesión de creaciones de oportunidades para impulsar el mejor centro comercial, donde tienes una oferta diferenciada, un ambiente renovado y un complejo que propone experiencias muy vanguardistas. En 2010 ampliamos el centro comercial unos 15.000 metros cuadrados, lo que nos permitió atraer a Apple, Hollister y Forever21. Tener la posibilidad de hacer una ampliación de esta calidad en lo que a oferta se refiere en una época muy difícil, fue una oportunidad tremenda, porque justo cuando nuestros competidores estaban plegando velas, nosotros estábamos en plena expansión. Y desde entonces hemos hecho dos ampliaciones más. La estrategia del grupo es tener nuestros activos siempre en movimiento y creo que el resultado que obtenemos es muy potente. Así que sí, creo que es un buen momento para encarar esta reforma.

**P.:** ¿Qué es y cómo se mejora la experiencia de los clientes?

**R.:** Aquí entra en juego la tercera palabra de la estrategia, innovación. Todo el mundo habla de experiencias, los centros comerciales, las marcas, etcétera. Cualquiera que tenga que hablar de cómo desarrollará su negocio a futuro, te hablará de la experiencia. Nosotros intentamos que sean tangibles. En cuanto a innovación y experiencias que proponemos a los clientes, por ejemplo, hemos firmado una asociación con la empresa The Void para proponer experiencias relacionadas con la realidad virtual. The Void tiene el apoyo de Disney y esto nos abre un montón de

---

posibilidades en cuanto a tematización, ya que puedes trabajar con Marvel o Disney. Tenemos un acuerdo estratégico para desarrollar el concepto de The Void en nuestros centros comerciales tanto en Estados Unidos como en Europa. Al final, lo que estamos intentando es hacer descubrir a nuestro cliente experiencias y oferta nuevas. Aquí tenemos un juego positivo para todas las partes implicadas, ya que nos permite ofrecer una oferta novedosa a nuestros clientes en todo momento. Esto es experiencia, porque al final no hay nada más aburrido que ir a un centro comercial y que tenga la misma oferta que el de al lado. Uno de los pilares en los que nos basamos es ser capaces de desarrollar la curiosidad y la sorpresa de nuestros clientes. Además, estamos haciendo una labor muy potente para desarrollar eventos de márketing que son cada vez más experienciales. Aquí nos aprovechamos mucho de la fusión con Westfield, porque era un operador muy conocido por ser muy potente en cuanto a márketing y estamos aprovechando el *know how* en nuestros centros. Gracias a todo esto, tenemos la posibilidad de desarrollar eventos que tienen un impacto muy importante.

## “La estrategia del grupo es tener nuestros activos siempre en movimiento”

**P.: El retail tiende a meno tiendas pero más grandes: ¿cómo afecta eso a un centro comercial?**

**R.:** Depende de la estrategia de cada marca. Nosotros lo que intentamos es trabajar con las marcas internacionales y nos adaptamos a los formatos que nos piden. Para nosotros lo más importante es tener las mejores tiendas y por eso trabajamos mucho de la mano con las marcas para empujar y fomentar mejoras arquitectónicas, de diseño, de fachada, etcétera. De hecho, tenemos un departamento que se dedica únicamente a potenciar toda la parte de diseño tanto de las tiendas como de los centros comerciales.

**P.: ¿Tener tiendas más grandes cambia la gestión del espacio?**

**R.:** No. Da igual tener tiendas de 5.000 metros cuadrados que de 500 metros cuadrados. Es decir, la experiencia de compra fuera de lo que es la propia tienda no varía. La experiencia que tienen los clientes en los centros comerciales no tiene tanto que ver con las tiendas sino con que se encuentren seguros, que esté bien iluminado, que tengan todos los servicios que quieren, etcétera. Al final, necesitas todo tipo de tiendas en un centro comercial.

---

**P.: La moda es el motor de los centros comerciales y, de hecho, la reforma de La Maquinista le dará más peso aún. ¿Qué pasa si la moda se tambalea?**

**R.:** Esto es como el *Apocalipsis retail*. La realidad es que la moda no se tambalea. La evolución y la reinención siempre ha existido, como en todos los sectores. Hace 300 años existía una forma de comercio que hoy ya no existe. Y esto no ha supuesto ningún cataclismo. El comercio está evolucionando permanentemente y eso es lo que le hace absolutamente apasionante. El comercio que está muriendo, es el comercio malo, el que no ha sabido adaptarse, que no ha podido ver por dónde iba la evolución. Pero esto siempre ha pasado. Estamos viviendo un momento con mucha disrupción acumulada en el mismo tiempo y en muchos ámbitos distintos: en la tecnología, en la sociedad... Pero a la vez son retos. La moda está evolucionando para bien, porque el día de mañana tendremos un panorama de moda mejorado. La moda no se está derrumbando, lo que está pasando es que tienes una polarización de la oferta. Por un lado, las propuestas centradas muy en el precio que están funcionando muy bien, y por el otro lado, excluyendo el lujo, que también funciona fantásticamente, están todas las marcas que tienen una propuesta de valor que va más allá de “sólo te vendo ropa” y también funcionan muy bien. Estamos hablando de las marcas que incluyen mensajes de sostenibilidad o que permiten a los clientes sentirse unidos a la marca. Y estas empresas tienen un potencial muy importante para el futuro. La moda que se encuentra en medio, con una oferta de calidad-precio media, es la que tiene más problemas para desarrollar el interés del cliente de mañana, pero se reinventará y tendremos otro tipo de oferta.

**“El cliente una experiencia auténtica, próxima a él, que le hable de lo que conoce, de sus valores”**

**P.: ¿La restauración y el ocio pueden llenar este espacio que puede dejar la moda?**

**R.:** Nosotros trabajamos siempre en sacar nuevas tendencias para adaptar la oferta de nuestros centros comerciales a lo que nos pide el cliente. Para el futuro, estamos trabajando en profundidad tres grandes tendencias. La primera es la economía de experiencias, es decir, ofrecer una experiencia diferenciadora a nuestros clientes, pasando por ocio, por restauración y por eventos de marketing. La experiencia es algo global que tiene muchos componentes que te permite tener una oferta comercial única y diferencial. Entendemos que es el camino a seguir porque los clientes nos dicen que cada vez están dispuestos a destinar más parte de su presupuesto mensual

---

a lo que son las experiencias. El segundo, es el bienestar. Creemos que hay un potencial enorme en cuanto a nuestra capacidad de brindar una oferta destinada a mejorar el bienestar de las personas. En este sentido, puedes jugar tanto en la parte salud, como en la parte belleza. Esto es algo que estamos trabajando en nuestros comerciales, poniendo *spas* en los centros, aumentando los gimnasios que tenemos y apostando por una experiencia en cosmética cada vez más sostenible. Y el último es la tendencia a la relocalización. El cliente una experiencia auténtica, próxima a él, que le hable de lo que conoce, de sus valores... El claro ejemplo es que en nuestras zonas de restauración siempre intentamos tener un *mix* muy equilibrado entre lo indispensable de la restauración, sea *fast food* o sea de mesa, las cadenas de comida internacional que tengan un punto más de experiencia y el nivel más aspiracional, que estamos trabajando muy a fondo, que es lo que llamamos los *local champions*, que los vamos a buscar al centro de la ciudad.

**P.: Los centros comerciales han sido uno de los segmentos en los que más ha invertido el sector inmobiliario. ¿A qué se debe?**

**R.:** Nosotros invertimos mucho porque entendemos que es la manera de hacerles evolucionar y de ser punteros. Nos enfocamos a lo que crea valor y lo que nos permite implementar nuestra estrategia de la mejor manera posible. Siempre estamos en movimiento y cambiando, mejorando la calidad del entorno que ofrecemos al cliente y proponiendo eventos que permiten vivir momentos únicos. Siempre intentamos ir un paso más allá para crear las mejores plataformas para que los operadores estén en nuestros centros comerciales.