

Impacto de la gestión inmobiliaria en la articulación de la oferta comercial de los ejes comerciales prime en ciudades turísticas europeas: el caso de Barcelona

José María Marcos Pujol

Doctorando del Departamento de Organización de Empresas
Universitat Politècnica de Catalunya, España.

**Carme Martínez Costa
y Anastasi Pérez Peral**

Departamento de Organización de Empresas
Universitat Politècnica de Catalunya, España

Enviado: 6 Diciembre 2018; Reenviado: 22 Julio 2019; Aceptado: 24 Julio 2019. e-ISSN: 2014-4458

Resumen

■ El artículo parte del hecho de que en las principales calles comerciales de las ciudades turísticas europeas se implantan establecimientos comerciales con una oferta comercial de lujo, de lujo asequible y de “mass market”. Posteriormente se define y justifica el concepto “Ejes Comerciales Prime” como aquellas calles comerciales con los precios de alquiler de los locales comerciales más elevados de la ciudad y por tener máxima demanda turística y tráfico peatonal. En el caso de Barcelona, las calles que cumplen los criterios anteriores son Passeig de Gràcia y Av. Portal de l’Àngel.

Asimismo, en la investigación se constata que el precio de alquiler de los locales comerciales impacta en la cuenta de explotación de los establecimientos comerciales a través de la tasa de esfuerzo, y además impacta también en la rentabilidad de los inversores de locales comerciales en dichos ejes comerciales Prime.

Por primera vez en la literatura científica, se analiza el impacto del mercado inmobiliario de locales comerciales en la articulación de la oferta comercial de los ejes comerciales Prime

Abstract

■ The paper starts from the fact that commercial establishments with a luxury commercial offer, affordable luxury and “mass market” are established in the main commercial streets of European tourist cities. Likewise, the concept “Prime High Streets” are defined and justified as those streets with the highest rental prices for commercial premises in the city and for having maximum tourist demand and pedestrian traffic. In the case of Barcelona, the streets that meet the above criteria are Passeig de Gràcia and Av. Portal de l’Àngel.

In addition, the research shows that the rental prices of commercial premises impact on the profit and loss account of commercial establishments through the effort rate and impact on the profitability of commercial premises investors in the main shopping streets

For the first time in the scientific literature, the impact of the commercial real estate market is analysed in the articulation of the commercial offer of the prime high streets of the main European tourist cities, causing a sectoral, business and property concentration. The analysis focuses on the city of Barcelona.

de las principales ciudades turísticas europeas, provocando una concentración sectorial, empresarial y de la propiedad. El análisis se centra en la ciudad de Barcelona.

Palabras clave:

Comercio, Eje Comercial, Mercado Inmobiliario, Ciudades Turísticas.

Key Words:

Retail, High Street, Real Estate Market, Tourist Cities.

Introducción

■ La literatura científica existente hasta el momento enfocada en el análisis de las calles comerciales de las ciudades turísticas es escasa. En este artículo se trata el impacto del mercado inmobiliario en la oferta comercial de los ejes comerciales principales en una de las ciudades más turísticas como es el caso de Barcelona.

La concentración en espacios reducidos de determinado tipo de establecimientos comerciales especializados en productos de lujo o de moda se ha abordado por algunos autores como Diamond (2016).

Espinosa y De Juan (2009) constataron a partir del análisis de la calle Goethestrasse (Frankfurt) que las CCL (Calles Comerciales del Lujo) son un tipo de concentración comercial poco implicadas a escala local en el territorio en el que se instalan, pero que sin embargo, consiguen generar sin dificultad sinergias comerciales de alto rendimiento económico y comercial. Asimismo afirman que la creación de una CCL puede modificar sustancialmente el paisaje de una determinada ciudad, aumentando su área de atracción comercial y turística, y elevando su estatus empresarial en sectores como la moda.

En este mismo estudio, los autores Espinosa y De Juan identificaron 86 estudios existentes sobre el comercio del lujo abordados desde diferentes ópticas (producto, marca, consumidor, espacio de venta, área de atracción, precio del suelo, empresarial, marketing urbano, turismo y comercio de lujo, apertura de nuevos mercados para los productos de lujo).

Por otro lado, Jackson y Haid (2002) consideran el factor precio como el factor principal que define un producto de lujo, ya que le otorga al usuario o consumidor un estatus percibido a través de su propiedad. Y otros autores como Giraud, Bomsel y Fieffé-Prévoust (1995) también definen un producto de lujo de forma similar.

Asimismo, según Koromyslov (2003), hace unas décadas el comercio del lujo se encontraba ligado a los espacios de producción, es decir, a la ciudad donde se diseñaban los productos y donde había nacido la marca. En cambio, actualmente se ha roto la relación entre producción y comercialización, ya que las marcas necesitan una mayor presencia que sólo la pueden conseguir estando presente en los diferentes espacios de consumo.

Moore y Doherty (2007) definieron a los operadores comerciales de moda y de lujo como aquellas firmas que distribuyen ropa, accesorios y otros productos *lifestyle* con las siguientes características:

- Exclusivamente diseñados o fabricados por el *retailer*.
- Con marcas bien diferenciadas e identificadas.
- Percibidas como productos de un diseño superior, calidad y artesanía.
- Precio significativamente superior.
- Vendido en prestigiosos puntos de venta.

Hay que tener en cuenta que el negocio del lujo está concentrado principalmente en cuatro grandes grupos de empresas, constatando una concentración empresarial relevante:

- Segmento de marcas de moda:
LVMH (Louis Vuitton, Céline, Loewe, Kenzo, etc.).
Kering (Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Brioni, etc.).
- Segmento de joyería y relojes:
Richemont (Cartier, Van Cleef & Arpels, Mont Blanc, etc.).
Swatch (Omega, Longines, Tissot, Breguet, etc.).

No obstante, en las calles comerciales principales de las ciudades turísticas de ámbito internacional, además de establecimientos considerados de lujo también coexisten establecimientos comerciales pertenecientes al mercado de masas o "mass market" y a la denominada "fast fashion industry". En este sentido, Bhardwaj y Failhurst (2000) definen esta industria enfatizando la agilidad y rapidez en la incorporación de las preferencias de los consumidores en todo el proceso de diseño, desarrollo, fabricación y distribución y todo ello al mínimo coste para la empresa comercial minorista que se traslada a precios de venta al público lo más bajos posibles. Empresas como Zara, H&M o Uniqlo son ejemplos de este tipo de comercio minorista ubicado en las principales calles comerciales.

Asimismo, en las principales calles comerciales también se implantan aquellos establecimientos comerciales pertenecientes al denominado lujo asequible también deno-

minado lujo accesible. Es decir, que no son ni establecimientos de lujo ni de “fast fashion industry”. En este sentido, Liberal y Sierra (2013) consideran que la democratización del lujo ha acercado el lujo a las clases medias y ha aumentado el volumen de demanda de este tipo de productos dirigido al mercado medio.

En consecuencia, en las principales calles comerciales de las ciudades turísticas europeas, se implantan establecimientos comerciales con una oferta comercial de lujo, de lujo asequible y de “mass market”.

Por otro lado, Saviola y Testa (2014) explican en su libro “La gestión de las empresas de moda” que hasta hace una década el concepto de moda se asociaba exclusivamente a la ropa y concretamente a la alta costura y el “prêt-à-porter”. Dichos autores consideran que esto cambió cuando el concepto de moda empezó a extenderse a otros sectores: marroquinería y calzado, perfumes y cosmética, gafas, accesorios personales (relojes, joyas, plumas), muebles y complementos de decoración, electrónica (móviles, ordenadores de bolsillo, lectores MP3), hasta incluir hoteles y lugares de vacaciones.

En definitiva, el concepto moda se ha hecho transversal, yendo más allá del lujo (lujo asequible y “fast fashion”) y aglutinando sectores que no son sólo de equipamiento de la persona como el vestido, calzado y complementos.

Llegados a este punto es cuando se puede relacionar moda y marca. Saviola y Testa (2014) constatan la necesidad de crear una fuerte identidad de marca que comporta importantes inversiones en las políticas de comunicación y marketing y consideran el punto de venta no sólo como un canal de distribución para la marca, sino como “el punto de partida para la construcción de la relación de la marca con el consumidor final”.

En consecuencia, en las calles comerciales de las ciudades turísticas de ámbito internacional, la distribución multimarca ha ido perdiendo peso en beneficio de la distribución monomarca o de la marca de fabricante, la cual ha generado en estos ejes comerciales las denominadas *flagships* o tiendas insignia. En este sentido, Saviola y Testa (2014) también constatan que a los establecimientos de este tipo “no se les exige respetar rígidas obligaciones de facturación, ya que representan sobre todo una inversión en comunicación”.

Y complementando el punto anterior, Moore et al. (2010) determinan que la *flagship* es un modelo de expansión para iniciarse en mercados internacionales. Sus conclusiones, a partir de un análisis cualitativo, se centran en que las *flagships* son establecimientos comerciales significativamente más grandes (entre 5 y 8 veces más grandes). Y son más grandes precisamente para fortalecer el estatus de la marca y para que el producto se ubique de manera adecuada y facilitar además el movimiento del cliente por el establecimiento. Asimismo, Moore et al. (2010) también constatan que la localización de una *flagship* es clave y únicamente se puede implantar en determinadas calles comerciales.

La presente investigación se centra por primera vez en el impacto del mercado inmobiliario de locales comerciales como elemento clave de la articulación de la oferta comercial en las principales calles comerciales de las principales ciudades turísticas europeas. Se proporciona, por tanto, visión e información acerca de la gestión inmobiliaria comercial, tanto desde el punto de vista del operador comercial como desde el punto de vista del propietario o inversor, que incide en la tipología de oferta comercial que se acaba implantando en los denominados “ejes comerciales *prime*”.

Objetivos

- Son dos los objetivos principales de esta investigación:
 - Construir una definición de “Eje Comercial *Prime*” aplicable a las principales ciudades turísticas europeas.
 - Entender cómo impacta la gestión del mercado inmobiliario de locales comerciales (en adelante, gestión inmobiliaria comercial) en los ejes comerciales *prime* de Barcelona, tanto desde el punto de vista de los operadores comerciales como desde el punto de vista de la propiedad de los locales comerciales.

Metodología

- Para identificar y entender las variables que entran en juego en la implantación de la oferta comercial en los ejes comerciales principales de las ciudades turísticas, se requiere de una metodología exploratoria de naturaleza cualitativa. Según Silverman (2013) ésta es la metodología más adecuada cuando lo que interesa es entender el “cómo” más que el “cuánto” en relación a las estrategias de expansión y localización por parte de los operadores comerciales y a las estrategias de inversión por parte de los propietarios e inversores de locales comerciales en las áreas comerciales principales de las ciudades turísticas europeas más importantes, centrando el análisis al caso de Barcelona, tal y como se recoge en los objetivos principales del artículo.

En consecuencia, se ha utilizado la técnica cualitativa de análisis a partir de 30 entrevistas semiestructuradas con objetivos y guiones previamente determinados y particularizados para cada tipología de entrevista. Dichas entrevistas se realizaron entre octubre de 2016 y julio de 2018 a operadores comerciales y de restauración que se implantan en las principales calles comerciales de Barcelona y de otras ciudades turísticas de ámbito internacional, expertos del sector comercial, plataformas de inversión familiares o “family offices” y consultoras inmobiliarias especializadas en *retail*.

La información recogida en las entrevistas se ha transcrito en actas de cada de ellas para posteriormente organizar,

Tabla 1 Relación de entrevistas semiestructuradas realizadas

Tipología de entrevista	Empresa	Cargo de la persona entrevistada	Objetivos de la entrevista
Experto en retail	AMICCA	Presidente	Gestión inmobiliaria y articulación de la oferta comercial
Demanda turística	Barcelona Turisme	Directora de Barcelona Shopping City y Barcelona Shopping Line	Demanda turística
Restauración	Gremi de Restauració de Barcelona	Director General	Sector restauración en los ejes comerciales <i>prime</i>
	Consultor especialista GUSTOS BARCELONA Y GUSTOS MADRID	Consultor Director General	Cuenta de explotación en sector restauración Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
Operadores de Retail	Centro Comercial L'ILLA (1)	Director General	Diferencias entre eje comercial y centro comercial
	Centro Comercial L'ILLA (2)	Director General	Operadores comerciales ubicados en La Illa y en ejes comerciales <i>prime</i>
	CALZEDONIA	Responsable de tienda	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	COTTET	Presidente	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	DEICHMANN	Project Manager	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	DORMITY	Presidente	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	EL CORTE INGLES	Director Comunicación y Relaciones Externas / International Marketing & Tourism	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	GRISBY	Propietario y Director	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	HUGO BOSS	Area Manager	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	LACOSTE	Product Manager	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	LEVI'S	Real Estate & Franchise Director South Europe	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	MACSON	Propietario y Director Comercial	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	PARFOIS	Directora General España y Portugal	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión
	SANTA EULALIA	Presidente	Passeig de Gràcia como eje comercial <i>prime</i> (oferta, demanda y gestión inmobiliaria)
SWAROVSKI	Head of Sales, Consumer Goods Business	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión	
VIVES SHOES	Director General	Gestión inmobiliaria y gestión de la expansión	
Asociación de ejes comerciales turísticos	Asociación Amigos Pg. Gràcia y Presidente de Santa Eulalia	Presidente	Passeig de Gràcia como eje comercial <i>prime</i> (oferta, demanda y gestión inmobiliaria)
	Barcelona Oberta	Presidente	Gestión inmobiliaria y articulación de la oferta comercial
Family Office	PAPANUT	Director General	Rentabilidad en los ejes comerciales <i>prime</i>
	REIG CAPITAL GROUP	Director General	Rentabilidad en los ejes comerciales <i>prime</i>
Consultor inmobiliario especialista en retail	ASCANA (1)	Presidente y Fundador	Gestión inmobiliaria y articulación de la oferta comercial en ejes comerciales <i>prime</i>
	ASCANA (2)	Presidente y Fundador	Concentración sectorial, empresarial y de la propiedad
	SHOP HIUNTERS	Fundadora y Directora General	Gestión inmobiliaria, gestión de la expansión y articulación de la oferta comercial
Big data en ejes comerciales	TC Group Solutions	Directora de Márketing	Relación entre tráfico de paso y precios de alquiler de locales comerciales
	Eixos Economic Observatory	Socio Director	Censo de establecimientos e índice de clonicidad comercial

Fuente: Elaboración propia

agrupar y clasificar en las diferentes variables y criterios identificados.

En la Tabla 1 se relacionan las diferentes entrevistas mantenidas.

Se observa, por tanto, que se han realizado entrevistas semiestructuradas a las tres tipologías de operadores comerciales (lujo, lujo asequible y "mass market") que se implantan en las principales calles comerciales de las ciudades turísticas europeas para poder tener una visión de cada uno de los tres segmentos:

- Lujo: Hugo Boss y Santa Eulalia, por ejemplo.
- Lujo asequible o accesible: Cottet, Dormity, Grisby, Lacoste, Levi's, Macson, Swarovski y Vives Shoes, entre otras marcas.
- "Mass market": Deichmann y Parfois, como representantes de este segmento.

Asimismo, se ha completado la investigación con un análisis cuantitativo a nivel de precios de alquiler y rentabilidades a nivel internacional a través de consultoras inmobiliarias especializadas en *retail* como Ascana.

Finalmente se han realizado estimaciones de tasas de esfuerzo (porcentaje que representa el alquiler en la facturación de los establecimientos comerciales), en el caso de Barcelona.

Definición de eje comercial *prime* de las principales ciudades turísticas europeas

■ A continuación se presenta el ranking de las calles comerciales de ciudades europeas con los precios de alquiler más elevados de sus locales comerciales (se muestran las calles con precios de alquiler anuales superiores a 3.000 € / m²).

Tabla 2 Ranking de precios de alquiler de las principales calles comerciales de las ciudades europeas

Ranking	Calle	Ciudad	País	Precio alquiler 2017 (€/m ² - año)	Incremento Vs. 2016
1	Bond Street	London	Reino Unido	30.750 €	22%
2	Oxford Street	London	Reino Unido	16.020 €	6%
3	Via Montenapoleone	Milan	Italia	14.300 €	11%
4	Vittorio Emanuele II	Milan	Italia	13.090 €	10%
5	Regent Street	London	Reino Unido	12.710 €	7%
6	Via Condotti	Roma	Italia	11.560 €	7%
7	Champs Elysées	París	Francia	11.320 €	2%
8	Avenue Montaigne	París	Francia	10.710 €	2%
9	Rue Saint-Honoré	Paris	Francia	9.820 €	3%
10	Via dei Condotti / Piazza di Spagna	Rome	Italia	9.119 €	7%
11	Via Frattina	Rome	Italia	7.320 €	6%
12	Quadrilatero	Milan	Italia	7.295 €	7%
13	Via Sant'Andrea	Milan	Italia	6.890 €	2%
14	Piazza di Spagna	Roma	Italia	6.660 €	4%
15	Via del Corso	Rome	Italia	5.670 €	5%
16	Via del Babuino	Rome	Italia	4.960 €	6%
17	Kohlmarkt	Viena	Austria	4.620 €	10%
18	Kaufingerstraße and Marienplatz	Munich	Alemania	4.460 €	1%
19	Stoleshnikov	Moscow	Rusia	4.424 €	12%
20	Taentzienstraße	Berlín	Alemania	4.254 €	3%
21	Rue du Rhône	Geneva	Suiza	4.250 €	0%
22	Cola di Rienzo	Rome	Italia	3.930 €	2%
23	Zeil	Frankfurt	Alemania	3.770 €	1%
24	Stoleshnikov Pereulok and Petrovka Street	Moscow	Rusia	3.575 €	10%
25	Portal de l'Àngel	Barcelona	España	3.420 €	2%
26	Preciados	Madrid	España	3.360 €	2%
27	Königsallee	Dusseldorf	Alemania	3.320 €	1%
28	Grafton Street	Dublín	Irlanda	3.250 €	8%
29	Via Dante	Milan	Italia	3.240 €	6%
30	Kurfürstendamm	Berlín	Alemania	3.150 €	5%

Ranking	Calle	Ciudad	País	Precio alquiler 2017 (€/m ² - año)	Incremento Vs. 2016
31	Passeig de Gràcia	Barcelona	España	3.120 €	2%
32	Kalverstraat	Amsterdam	Holanda	3.080 €	3%
33	Corso Buenos Aires	Milan	Italia	3.030 €	12%
34	Serrano	Madrid	España	3.000 €	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ASCANA (Informe Locales Comerciales 2017).

Tabla 3 Ranking europeo de las 10 ciudades más visitadas por turistas internacionales en 2016

Pernoctaciones turistas internacionales (millones de turistas)						
Ciudad	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (previsión)
London	15,46	16,81	17,40	18,38	19,06	20,01
Paris	15,76	17,2	17,19	16,99	16,43	17,15
Istanbul	8,82	9,87	11,27	11,91	9,16	9,24
Barcelona	6,91	7,18	7,42	7,69	8,36	8,90
Amsterdam	6,10	6,63	7,35	7,70	8,36	8,72
Milan	6,88	6,99	7,30	8,13	8,17	8,43
Roma	6,66	6,66	6,76	7,05	7,09	7,32
Viena	5,38	5,55	5,85	6,21	6,42	6,63
Prague	4,92	5,05	5,32	5,71	6,11	6,38
Dublin	3,64	4,00	4,12	4,94	5,51	5,59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mastercard Destination Cities Index (2017).

Todas las calles de la Tabla 2 han incrementado los precios de alquiler de sus locales comerciales respecto al año anterior.

Observemos ahora la Tabla 3, en la que se presenta el ranking de las principales ciudades turísticas europeas de acuerdo con el número total de pernoctaciones de turistas internacionales.

Por tanto, las principales ciudades turísticas a nivel europeo por número de pernoctaciones de turistas internacionales cuentan con al menos una calle comercial con los precios de alquiler de los locales comerciales más elevados de Europa (véase Tablas 2 y 3).

En consecuencia, se pueden definir como primera aproximación a los ejes comerciales *prime* de ciudades turísticas de ámbito internacional aquellas calles comerciales de dichas ciudades que presentan las siguientes características:

- los precios de alquiler más elevados de sus locales comerciales.

- elevada demanda turística y tráfico peatonal.

En el caso de Barcelona, las calles que cumplen los criterios anteriores son Passeig de Gràcia y Avinguda del Portal de l'Àngel donde convive el lujo (tramo alto de Passeig de Gràcia), el lujo asequible o accesible y los establecimientos de la "fast fashion industry".

A continuación se contrasta la conclusión anterior con los siguientes datos:

- Según BNP Paribas Real Estate (2017) sobre el tráfico peatonal de las vías *prime* de 23 ciudades europeas, tres calles de Madrid (Preciados, Gran Vía y Fuencarral) y dos de Barcelona (Portal de l'Àngel y Passeig de Gràcia) figuran en el Top-10. Y estas calles figuran en el ranking presentado en la Tabla 2.
- Por Avinguda del Portal de l'Àngel pasan 24.360 personas diariamente y por Passeig de Gràcia 18.047 personas, según TC Group Solutions (2017).

- Y en cuanto a la demanda turística, según Global Blue (2017), el 42% del gasto en España de los turistas de fuera de la Unión Europea se concentra en Paseig de Gràcia y en el Barrio de Salamanca de Madrid.

Gestión inmobiliaria comercial

■ Uno de los ámbitos de análisis en los ejes comerciales *prime* de las ciudades turísticas es la gestión del mercado inmobiliario que se desarrolla en estos ejes comerciales.

Y dicha gestión inmobiliaria comercial debe analizarse desde dos puntos de vista, partiendo del precio de alquiler de los locales comerciales:

- desde el punto de vista del propietario o inversor del local comercial.
- desde el punto de vista del arrendatario que a su vez es el operador comercial.

Enfoque del propietario (Rentabilidad de la inversión)

■ El enfoque del propietario del local comercial o del inversor que quiere adquirirlo centra el análisis en la rentabilidad bruta anual (también denominada *Yield* en el mercado anglosajón) que puede conseguir a través del alquiler del mismo. Es decir, el porcentaje que representa el alquiler anual del local en relación con el precio de compra del local comercial.

$$R_a (\%) = (A_a / P_c) \times 100$$

Donde:

R_a es la rentabilidad bruta anual.

A_a es el alquiler anual del local sin IVA (€).

P_c es el Precio de compra del local (€).

El propietario (arrendador) del local busca una rentabilidad a su inversión y por tanto, su objetivo es conseguir el precio de alquiler más elevado posible.

En la Tabla 4 (en la siguiente página) se presentan las rentabilidades de algunas de las principales calles comerciales de Europa, focalizando especialmente la atención en Barcelona y Madrid.

Se observa, por tanto, que las rentabilidades (véase la Tabla 4) se encuentran entre el 2% de Bond Street (Londres) y el 5,5% de Av. Diagonal (Barcelona).

Los inversores prevén un incremento de los precios de alquiler en los ejes comerciales *prime* de Barcelona (Passeig de Gràcia y Av. del Portal de l'Àngel), dado que actualmente se encuentran muy por debajo de los precios de alquiler

de Londres, París, Milán o Roma (véase tabla 2). Y esta es la razón por la cual se está produciendo una creciente concentración de la propiedad de los locales comerciales en los ejes comerciales *prime* de Barcelona.

Algunos ejemplos de fondos de inversión que invierten en Passeig de Gràcia fueron citados por el periódico económico *Expansión* de 18 de mayo de 2016:

- La gestora de fondos estadounidense Invesco pagó 40 millones de euros por la tienda de Prada de Passeig de Gràcia (número 88) que supuso una rentabilidad del 3,3% por un local de 1.800 m².
- Un fondo alemán gestionado por BMO Real estate pagó 45 millones de euros por el local de Adolfo Domínguez del número 32 de Passeig de Gràcia (local de 700 m²).
- Una de las inmobiliarias más grandes del mundo, Hines, compró a principios de 2016 a través de un fondo de inversión gestionado por la misma inmobiliaria y por 38 millones de euros, el local comercial alquilado por Desigual en la calle Arcs junto a Portal e l'Àngel, y que supuso una rentabilidad del 4% por un local de 1.200 m².

Éstos son ejemplos de cómo las rentabilidades brutas anuales que buscan los inversores de locales comerciales de las zonas *prime* pueden incidir en los precios de alquiler de dichos locales y estos precios de alquiler inciden a su vez en la tasa de esfuerzo de los *retailers* que explotan dichos locales, tal y como veremos en el siguiente apartado.

Enfoque del operador comercial (Tasa de Esfuerzo)

■ En el enfoque del explotador del negocio (operador comercial o *retailer*) se analiza el impacto del alquiler del local en la cuenta de explotación del establecimiento comercial a través de la tasa de esfuerzo (porcentaje que representa el alquiler anual en relación con la facturación anual del establecimiento comercial).

$$T_e (\%) = (C_a / F_a) \times 100$$

Donde:

T_e es la tasa de esfuerzo.

C_a es el coste de alquiler anual sin IVA.

F_a es la facturación anual del establecimiento sin IVA.

Álvarez (2013) considera la tasa de esfuerzo como uno de los indicadores clave de los comercios altamente efectivos.

Tras las reuniones mantenidas con consultoras inmobiliarias especializadas en locales comerciales en ejes comerciales *prime*, los precios de alquiler (€/m²-mes) se podrían clasificar según se muestra en la Tabla 5, teniendo en cuenta la

Tabla 4 Rentabilidades de algunas de las calles más comerciales de Europa

Calle	Ciudad	País	Precio alquiler 2017 (€/m ² - año)	Incremento Vs. 2016
Diagonal	Barcelona	España	780 €	5,50%
Plaça Catalunya / Les Rambles	Barcelona	España	1.260 €	5,20%
Pelai	Barcelona	España	1.620 €	5,10%
Av. da Liberdade	Lisbon	Portugal	1.120 €	5,00%
Goya	Madrid	España	1.380 €	5,00%
Puerta del Sol / Arenal	Madrid	España	1.500 €	4,90%
Rambla de Catalunya	Barcelona	España	1.200 €	4,60%
Rua Garrett	Chiado (Lisbon)	Portugal	1.440 €	4,50%
Via del Corso	Rome	Italia	5.670 €	4,50%
Via del Babuino	Rome	Italia	4.960 €	4,50%
Cola di Rienzo	Rome	Italia	3.930 €	4,50%
Portaferriosa	Barcelona	España	1.740 €	4,50%
Ortega y Gasset	Madrid	España	2.280 €	4,50%
Fuencarral	Madrid	España	1.860 €	4,20%
Corso Buenos Aires	Mialan	Italia	3.030 €	4,00%
Serrano	Madrid	España	3.000 €	4,00%
P.C. Hoofstraat	Amsterdam	Holanda	2.754 €	3,80%
Gran Via	Madrid	España	2.820 €	3,80%
Passeig de Gràcia	Barcelona	España	3.120 €	3,70%
Via Dante	Milan	Italia	3.240 €	3,30%
Quadrilatero	Milan	Italia	7.295 €	3,30%
Portal de l'Àngel	Barcelona	España	3.420 €	3,30%
Via dei Condotti / Piazza di Spagna	Rome	Italia	9.119 €	3,25%
Vittorio Emanuele II	Mialn	Italia	13.090 €	3,20%
Stroget	Copenhaguen	Dinamarca	2.640 €	3,00%
Via Frattina	Rome	Italia	7.320 €	3,00%
Preciados	Madrid	España	3.360 €	3,00%
Rue Saint-Honoré	Paris	Francia	9.820 €	2,80%
Theatiner-Strasse	Munich	Alemania	2.940 €	2,80%
Bond Street	London	Reino Unido	30.750 €	2,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ASCANA (Informe Locales Comerciales 2017).

superficie de los locales comerciales de Passeig de Gràcia y Av. del Portal de l'Àngel.

La clasificación justifica que los operadores comerciales busquen locales de mayor superficie, ya que el precio de alquiler por metro cuadrado es inferior.

Las entrevistas realizadas con operadores comerciales minoristas ubicados en ejes comerciales *prime* como Passeig de Gràcia y Av. Portal de l'Àngel muestran que las tasas de esfuerzo en estas calles se sitúan entre el 15% y el 30%. Ello implica que las facturaciones anuales por metro cuadrado deben situarse en el siguiente rango que muestra la tabla 6, según la superficie de los locales comerciales.

Tabla 5 Precios de alquiler según la superficie de los locales comerciales en Passeig de Gràcia y Av. del Portal de l'Àngel

Superficie local	Alquiler mensual /m ₂ (IVA Incluido)
< 100 m ²	400 €
entre 100 y 200 m ²	250 €
entre 200 y 1.000 m ²	180 €
> 1.000 m ²	125 €

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas

Tabla 6 Facturaciones por metro cuadrado para diferentes tasas de esfuerzo y diferentes superficies de los locales comerciales

Superficie locales comerciales	Precio alquiler (€ /m ₂ -año) sin IVA Pg. Gràcia / Portal de l'Àngel	Facturación anual por metro cuadrado con tasa de esfuerzo 15 %	Facturación anual por metro cuadrado con tasa de esfuerzo 30 %
< 100 m ²	3.967 €	26.446 €	13.223 €
entre 100 y 200 m ²	2.479 €	16.529 €	8.264 €
entre 200 y 1.000 m ²	1.785 €	11.901 €	5.950 €
> 1.000 m ²	1.488 €	9.917 €	4.959 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Tasas de esfuerzo de las zonas de Barcelona según la intensidad de compras turísticas

	Media BCN	Pg Gracia / Portal de l'Àngel	Muy alta	Alta	Media	Baja
% facturación turística de establecimientos comerciales	18 %	70 %	61 %	28 %	15 %	3 %
Facturación anual / m ²	3.386 €	9.700 €	7.486 €	4.780 €	2.443 €	2.160 €
Alquiler / m ² mensual (media sin IVA)	25 €	190 €	83 €	41 €	12 €	6 €
Tasa esfuerzo	9 %	24 %	13 %	10 %	6 %	3 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del estudio de Barcelona Oberta (2017)

Estos datos contrastan con las tasas de esfuerzo de establecimientos comerciales de sectores no alimentarios como los comentados en esta investigación pero ubicados en otros ejes comerciales y otros municipios, ya que las tasas de esfuerzo se sitúan en horquillas de entre el 8 % y el 12 %. En estos casos, implica que las facturaciones anuales por metro cuadrado se sitúan en una horquilla de entre 3.000 y 4.500 € anuales por m², muy por debajo de las facturaciones por metro cuadrado que se requieren en los ejes comerciales *prime* de una ciudad turística de primer nivel como Barcelona.

Con los datos de la Asociación Barcelona Oberta (2017) en el marco del estudio "Impacte socioeconòmic de les compres turístiques a la ciutat de Barcelona" se pudieron extraer las facturaciones anuales por metro cuadrado de los establecimientos comerciales según su ubicación en diferentes zonas de la ciudad, según la intensidad de las compras turísticas, a partir de las encuestas realizadas a 1.250 establecimientos comerciales y de restauración. Aplicando los precios de alquiler de dichas zonas obtenidos a partir de la información de consultoras inmobiliarias especializadas en *retail*, se han podido calcular las tasas de esfuerzo, tal y como muestra la Tabla 7.

Se constata, por tanto, que en las zonas más turísticas de la ciudad de Barcelona, la facturación por metro cuadrado y la tasa de esfuerzo es más elevada, llegando al 24% en el caso de los ejes comerciales *prime* de Barcelona (Passeig de Gràcia y Portal de l'Àngel), lo cual concuerda con los resultados obtenidos en la Tabla 6.

Y estas tasas de esfuerzo superiores al 20% también se encuentran en otros ejes comerciales *prime* de otras ciudades turísticas europeas, tal y como se ha comentado en las entrevistas semiestructuradas.

Caracterización de la oferta comercial de los ejes comerciales *prime* derivada de la gestión inmobiliaria

■ En los ejes comerciales *prime* de ciudades turísticas de ámbito internacional donde los precios de alquiler de los locales comerciales son más elevados, se tienden a implantar establecimientos comerciales de mayor superficie, reduciendo de esta manera el precio de alquiler por metro cuadrado y permitiendo a la vez la implantación de las

denominadas *flagships*, posibilitando al operador comercial ofrecer una experiencia de compra al cliente mucho más potente y más vinculada a la marca en cuestión.

Asimismo, y dado que en estos ejes comerciales la tasa de esfuerzo es muy elevada, ya se ha ido produciendo un proceso de sustitución comercial (expulsión del comercio local) que va avanzando hacia los ejes comerciales colindantes. Es lógico, por tanto, que se implanten en mayor medida aquellos modelos de expansión y formatos comerciales denominados de "doble margen", es decir, aquéllos que eliminan posibles eslabones en la cadena de márgenes. En efecto:

- modelos de expansión con unidades propias en mercados nacionales y contratos de "máster-franquicia" o implantación de *flagships* para entrar en mercados extranjeros.
- formatos comerciales monomarca o de marca de fabricante (el formato comercial multimarca está desapareciendo en las calles con los precios de alquiler más elevados).

Asimismo, la investigación ha constado tres tipologías de concentraciones que se están produciendo en estos ejes comerciales *prime* como Passeig de Gràcia y Av. Portal de l'Àngel y que se acentuarán en el futuro (fuente: elaboración propia a partir de la información extraída de las entrevistas a consultoras inmobiliarias especializadas e informes de dichas consultoras):

- Concentración sectorial en aquellos sectores que aportan mayores márgenes (sector moda, en sus diferentes subsectores: vestido, calzado, bisutería, joyería, electrónica...). En efecto, el 85 % de las nuevas implantaciones en los años 2016 y 2017 en Passeig de

Gràcia y Portal de l'Àngel fueron establecimientos especializados en subsectores de moda: el 75 % prendas de vestir y calzado y el 10% joyería, ópticas, etc.

- Concentración empresarial: la mayor parte de las nuevas implantaciones pertenecen a cadenas multinacionales y/o a grupos empresariales. En este caso, el 90% de las nuevas implantaciones en Passeig de Gràcia y Portal de l'Àngel pertenecen a cadenas o franquicias con más de 3 establecimientos.
- Concentración de la propiedad de los locales comerciales, que persiguen rentabilidades atractivas en la adquisición de locales comerciales que están al alcance de muy pocos. El 66% de los locales comerciales de Passeig de Gràcia y el 36% de los locales de la Avinguda del Portal de l'Àngel, son propiedad de fondos de inversión y family offices, tal y como se muestra en la Tabla 8.

Conclusiones

■ Esta investigación presenta una primera definición de ejes comerciales *prime* de ciudades turísticas de primer nivel como aquellas calles comerciales de dichas ciudades que presentan los precios de alquiler más elevados de sus locales comerciales. Pero además, estos ejes comerciales *prime* se caracterizan por ser calles de máximo tráfico peatonal y demanda turística. En el caso de Barcelona, las calles que cumplen los criterios anteriores son Passeig de Gràcia y Av. Portal de l'Àngel.

Asimismo, se pone de manifiesto como la gestión del mercado inmobiliario, tanto desde el punto de vista del propietario o inversor como desde el punto de vista del arrendatario u operador comercial, incide en la tipología de oferta comercial que se acaba implantando en estos ejes comerciales.

En este sentido, los elevados precios de alquiler que buscan los inversores y que inciden con unas tasas de esfuerzo superiores al 20% en los operadores comerciales, ponen en duda la viabilidad económica de dichos establecimientos, lo que conlleva a que se acaben implantando aquellos operadores comerciales que puedan compensar las pérdidas a través de una potente imagen de marca que consiguen implantándose en estos ejes comerciales.

Es por ello que el criterio de implantación que prevalece en estos ejes comerciales *prime* es un criterio intangible: la mejora del posicionamiento de la marca. Y esta es la razón por la cual las marcas tienden a implementarse en los ejes comerciales *prime* con tiendas insignia o *flagships*, tal y como también constataron Saviola y Testa (2014). Asimismo, se observa que dicha conclusión queda alineada con lo que constató Moore et al. (2010). Es decir, que la *flagship* (y actualmente la *brandship*) es un modelo de expansión para iniciarse en mercados internacionales.

Tabla 8 Propiedad de los locales comerciales de Passeig de Gràcia y Av. Portal de l'Àngel de Barcelona

	Passeig de Gràcia	Av. Portal de l'Àngel
% locales propiedad de fondos de inversión	18 %	7 %
% locales propiedad de "family office"	48 %	29 %
% locales propiedad de particulares y empresas	34 %	64 %
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída de las entrevistas a consultoras inmobiliarias especializadas

Por tanto, establecimientos comerciales de mayor superficie ligados a la implantación de *flagships*, implantación de formatos comerciales y modelos de expansión de “doble margen” (unidades propias y formatos comerciales mono-marca), caracterizan la oferta comercial en estas calles comerciales, acentuando en muchos casos los procesos de sustitución comercial (proceso de expulsión del comercio local).

Y todo ello ligado a una concentración sectorial, empresarial y de la propiedad que se están produciendo en los ejes comerciales *prime* de ciudades turísticas de primer nivel como Barcelona.

En definitiva, los mejores anuncios son las mejores tiendas ubicadas en los ejes comerciales *prime* por donde pasan millones de personas, especialmente turistas, y donde los clientes viven excelentes experiencias de compra vinculadas a las enseñanzas y marcas respectivas.

Referencias

- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de mando retail: los indicadores clave (KPI) de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Ascana (2018). *Informe locales Comerciales 2016 y 2017*. Barcelona: Ascana.
- Barcelona Oberta (2017). Estudio Impacte socioeconòmic de les compres turístiques a la ciutat de Barcelona.
- Bhardwaj, V. y Fairhurst, A. (2010). Fast Fashion: Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 20, 2010, 165-173.
- BNP Paribas Real Estate (2017). *Informe sobre el tráfico peatonal de las vías prime de 23 ciudades europeas*. BNP Paribas Real Estate.
- Diamond, E. (2006). *Fashion retailing: a multichannel approach*. Pearson Prentice Hall.
- Expansión (2016, 18 de mayo). Invesco paga 40 millones por la tienda Prada en el Passeig de Gràcia. *Expansión Catalunya*, p. 3.
- Espinosa, A. y De Juan, M. (2009). Los espacios del lujo. El caso de estudio de Goethestrasse en Frankfurt. *Investigaciones geográficas*, 48, 229-252.
- Giraud, P., Bomsel, O. y Fieffé-Prévost, E. (1995). *L'industrie du luxe dans l'économie française*. París, Cerna and Ministère de l'Industrie – comité Colbert.
- Global Blue (2017). Tendencias del gasto en retail en tu-

ristas. *Perspectiva global de Europa y de España*.

- Koromyslov, M (2003). La France dans le luxe ou le luxe de la France. Les apports d'une étude exploratoire auprès des jeunes russes et français dans un contexte de modalisation. *3rd International Congress Marketing trends*, Venecia (Italia).
- Jackson, T. y Haid, C. (2002): Gucci Group – the new family of luxury brands. *International Journal of New Product Development and Innovation Management*, vol. 4, n° 2, 161-172.
- Liberal, S. y Sierra, J. (2013). Los atributos definitorios de una marca de lujo para los consumidores. *OmniaScience*, 9, 903-930.
- Mastercard (2017). *Mastercard Destination Cities Index 2017*. Mastercard.
- Moore, C. M., Doherty, A. M., & Doyle, S. A. (2010). Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 139-161.
- Moore, C. M., & Doherty, A. M. (2007). The international flagship stores of luxury fashion retailers. *Fashion Marketing*, 277. Netherlands: Elsevier.
- Saviola, S. y Testa, S. (2014). *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Editorial Gustavo Gil, SL.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: SAGE Publications Limited.
- TC Group Solutions (2017). *Informe Big Data sobre el Comportamiento del Consumidor 2017*.

Datos de contacto

José María Marcos Pujol
jmarcospujol@gmail.com

Carme Martínez Costa
mcarne.martinez@upc.edu

Anastasi Pérez Peral
anastasi.perez@upc.edu