



CURSO/GUÍA PRÁCTICA CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	26
Introducción	27
PARTE PRIMERA	29
Introducción a los centros comerciales y de ocio.	29
Capítulo 1. Introducción a los centros comerciales y de ocio.	29
1. Evolución histórica de los centros comerciales	29
2. Definición y tipos de centros comerciales	31
a. Teoría/Concepto Central	31
b. Tipos de Centros Comerciales	32
Centro Comercial Tradicional	32
Centros de Poder o Power Centers	32
Centros Comerciales Abiertos o Strip Malls	32
Centros de Entretenimiento o Lifestyle Centers	32
Factory Outlets o Centros de Saldo	32
Tendencias Emergentes	32
3. Factores clave en la ubicación de un centro comercial	33
Análisis Demográfico	33
Accesibilidad	34
Competencia	34
Cultura Local y Tendencias de Consumo	34
Desarrollo Futuro	34
Coste del Terreno y Construcción	34
4. Diseño y arquitectura: creando espacios que potencien la experiencia del cliente	35
Diseño Centrado en el Usuario	35
Zonas de Experiencia y Entretenimiento	35
Iluminación y Acústica	35
Sostenibilidad y Medio Ambiente	36
Tecnología y Digitalización	36
5. Seguridad y gestión de riesgos en centros comerciales	36
Evaluación de Riesgos	37
Cámaras y Vigilancia	37
Formación del Personal	37
Control de Accesos	37
Preparación para Emergencias	37
Cooperación con Autoridades Locales	37
6. Estrategias de Marketing y Publicidad para Centros Comerciales	38
Branding y Posicionamiento	38
Eventos y Promociones	38
Publicidad Tradicional	38
Marketing Digital y Redes Sociales	39
Aplicaciones Móviles y Fidelización	39
Colaboraciones y Patrocinios	39
7. Sostenibilidad y Medio Ambiente en Centros Comerciales	40
Diseño Ecológico	40
Gestión de Residuos	40
Eficiencia Energética	40
Transporte Ecológico	40
Espacios Verdes y Paisajismo	40

Gestión del Agua	41
8. Tecnología e Innovación en Centros Comerciales	41
9. Seguridad y Prevención en Centros Comerciales	42
10. Marketing y Estrategias de Comunicación para Centros Comerciales	44
Capítulo 2. Inversión inmobiliaria en Centros Comerciales.	46
1. Inversión Inmobiliaria en Centros Comerciales	46
Tipos de Inversiones	46
Factores a Considerar	46
Financiación	47
Retorno de la Inversión	47
2. Límites Administrativos en la Creación de Centros Comerciales	48
Procedimientos Preliminares	48
Licencias y Permisos	48
Limitaciones Urbanísticas	48
Restricciones de Operación	49
3. El Centro Comercial y el Urbanismo	49
Influencia del Urbanismo en Centros Comerciales	50
Impacto de Centros Comerciales en el Urbanismo	50
Sostenibilidad y Medio Ambiente	50
4. Viabilidad Económico-Financiera de un Centro Comercial	51
Análisis de Inversión Inicial	51
Proyección de Ingresos	51
Proyección de Gastos Operativos	51
Análisis de Punto de Equilibrio	52
Retorno de Inversión (ROI)	52
Capítulo 3. Integración Urbana y Sostenibilidad de los Centros Comerciales	53
1. Integración Urbana y Sostenibilidad de los Centros Comerciales	53
Importancia de la Integración Urbana	53
Principios de Sostenibilidad en Centros Comerciales	54
2. Aspectos Legales y Normativos de la Ubicación y Construcción	54
Elección del Suelo	55
Licencias y Permisos	55
Seguridad y Accesibilidad	55
Consideraciones Ambientales	55
3. Evaluación del Entorno Socioeconómico para Centros Comerciales y de Ocio	56
Análisis Demográfico	56
Evaluación Económica	56
Tendencias Culturales y Sociales	57
Factores Externos	57
Capítulo 4. Estudio de Mercado y Análisis de Competencia	58
1. Estudio de Mercado y Análisis de Competencia	58
Definición y Objetivos del Estudio de Mercado	58
Segmentación del Mercado	58
Análisis de la Competencia	59
Evaluación de la Propuesta de Valor	59
2. Diseño y Planificación del Espacio	60
Principios Básicos del Diseño de Espacios Comerciales	60
Elementos de Diseño Innovadores	60
Planificación del Espacio según el Tipo de Centro Comercial	60
3. Integración de Tecnología y Digitalización	61
Puntos de Venta Digitalizados (POS)	61

Aplicaciones Móviles de Centros Comerciales	62
Realidad Aumentada y Virtual	62
Análisis de Datos y Big Data	62

Capítulo 5. El centro comercial y el urbanismo: Un enfoque integral 64

1. El centro comercial y el urbanismo: Un enfoque integral	64
Historia y Evolución	64
Impacto en la Movilidad Urbana	65
Redefinición de Espacios Urbanos	65
Sostenibilidad y Diseño Ambientalmente Consciente	65
2. Regulaciones y permisos urbanísticos	66
Tipos de Regulaciones	66
Proceso de Obtención de Permisos	66
Retos y Obstáculos Comunes	67
3. La gestión de stakeholders en proyectos comerciales urbanos	67
Identificación de Stakeholders Principales	67
Técnicas de Gestión de Stakeholders	68
4. Sostenibilidad y responsabilidad social en centros comerciales y de ocio	68
Definición de Sostenibilidad y RSC	69
Beneficios de Adoptar Prácticas Sostenibles y Éticas	69
Estrategias y Acciones para Centros Comerciales y de Ocio	69

Capítulo 6. Tecnologías emergentes en la experiencia del cliente en centros comerciales. 71

1. Tecnologías emergentes en la experiencia del cliente en centros comerciales	71
Definición y Relevancia de las Tecnologías Emergentes	71
Principales Tecnologías y sus Aplicaciones	71
Beneficios y Desafíos	72
2. Integración de soluciones omnicanal en centros comerciales	72
Definición y Relevancia de las Soluciones Omnicanal	73
Aplicaciones en Centros Comerciales	73
Beneficios de la Integración Omnicanal	73
3. Sostenibilidad y centros comerciales: Innovaciones y prácticas	74
Relevancia de la Sostenibilidad en Centros Comerciales	74
Innovaciones Ecológicas	74
Prácticas Sostenibles en la Operación	75

Capítulo 7. La transformación digital en centros comerciales. 76

1. La transformación digital en centros comerciales	76
Relevancia de la Transformación Digital	76
Tecnologías Emergentes	76
Prácticas Digitales en la Operación	77
2. Nuevas tecnologías y su integración en la experiencia de compra	77
La Transformación Digital de los Centros Comerciales	78
Herramientas y Tecnologías Emergentes	78
Conexión Personalizada con el Cliente	78
Ventajas Operativas	78

Capítulo 8. El papel de la gastronomía en los centros comerciales modernos. 80

1. El papel de la gastronomía en los centros comerciales modernos	80
La Evolución de la Oferta Gastronómica	80
¿Por qué es Crucial la Gastronomía en los centros comerciales?	80
Tendencias Gastronómicas Modernas	81
2. La importancia del entretenimiento en los centros comerciales	81
El Entretenimiento como Diferenciador	82

Tipos de Entretenimiento en Centros Comerciales	82
La sinergia entre Compras y Entretenimiento	82
3. Incorporación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente	83
Tecnologías Emergentes y su Impacto	83
Personalización de la Experiencia	83
Mejora de la Eficiencia Operativa	83
4. La sostenibilidad y su rol en el futuro de los centros comerciales	84
Importancia de la Sostenibilidad en Centros Comerciales	84
Medidas Sostenibles en Centros Comerciales	84
Capítulo 9. Estrategias de marketing digital para centros comerciales.	86
1. Estrategias de marketing digital para centros comerciales	86
Importancia del Marketing Digital	86
Principales Estrategias de Marketing Digital	86
2. La importancia de la fidelización de clientes en centros comerciales	87
Beneficios de la Fidelización	88
Estrategias para la Fidelización	88
3. Implementación de tecnologías emergentes en centros comerciales	89
Realidad Aumentada (RA)	89
Internet de las Cosas (IoT)	89
Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning	90
Capítulo 10. Gestión de espacios y locales comerciales.	91
1. Gestión de espacios y locales comerciales	91
Evaluación del espacio	91
Asignación de Locales	91
Factores a considerar	91
Optimización de la circulación y accesibilidad	92
Estrategias	92
Rentabilización del espacio	92
2. Aspectos legales y contractuales de los locales	93
Tipos de Contratos	93
Aspectos Fundamentales de un Contrato	93
Legislación Aplicable	93
Resolución de Conflictos	94
Capítulo 11. Importancia de la relación con los inquilinos.	94
1. Importancia de la relación con los inquilinos	94
Estabilidad Financiera	95
Promoción Conjunta	95
Adaptación a las Tendencias del Mercado	95
Gestión de Conflictos	95
Renovaciones y Expansión	95
2. Estrategias de retención de inquilinos	96
Condiciones Flexibles de Alquiler	96
Inversiones en Infraestructura y Servicios	96
Comunicación Abierta y Regular	97
Promociones Conjuntas	97
Capacitación y Formación	97
Mediación en Conflictos	97
3. Medición de la satisfacción del inquilino	98
Encuestas de Satisfacción	98
Entrevistas Personales	98
Indicadores Financieros	98
Tasas de Renovación de Contratos	98

Participación en Eventos y Promociones del Centro	98
4. La importancia de la adaptabilidad en los contratos de arrendamiento.	99
Cambios en el Mercado	99
Necesidades Cambiantes del Inquilino	100
Cláusulas de Revisión	100
Opciones de Renovación Flexibles	100
5. Estrategias para atraer marcas premium al centro comercial	101
Investigación y Análisis del Mercado	101
Ubicación y Diseño del Espacio	101
Eventos y Activaciones Especiales	101
Servicios Adicionales	101
Marketing Conjunto y Publicidad	102
Acuerdos Flexibles	102
6. Evaluación y respuesta a las tendencias emergentes del sector	102
Investigación y Monitorización Continua	103
Espacios Experienciales	103
Integración Tecnológica	103
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	103
Flexibilidad en el Espacio	103
Cohesión con el Comercio Electrónico	103
7. Gestión y adaptación ante crisis económicas y eventos imprevistos.	104
Planes de Contingencia	104
Comunicación Proactiva	105
Flexibilidad en Acuerdos Contractuales	105
Diversificación de Oferta	105
Adaptación Digital	105
Formación y Preparación del Personal	105
8. Gestión de conflictos y mediación con inquilinos y proveedores.	106
Identificación Temprana de Conflictos	106
Mediación Profesional	106
Cláusulas de Resolución de Disputas en Contratos:	106
Canales Abiertos de Comunicación	106
Educación y Formación	107
Política Transparente	107
Capítulo 12. Tendencias futuras en centros comerciales y de ocio.	108
1. Tendencias futuras en centros comerciales y de ocio	108
Comercio Integrado Digitalmente	108
Centros Comerciales Como Destinos de Estilo de Vida	109
Sostenibilidad y Diseño Ecológico	109
Personalización y Datos	109
2. Innovaciones en diseño y arquitectura de centros comerciales	110
Diseño Centrado en la Experiencia del Usuario	110
Sostenibilidad y Diseño Ecológico	110
Espacios Multiusos	110
Incorporación de la Tecnología	110
Diseños Arquitectónicos Únicos	110
Capítulo 13. La era post-COVID y el futuro de los centros comerciales.	112
1. La era post-COVID y el futuro de los centros comerciales	112
Cambios en el Comportamiento del Consumidor	112
Medidas de Salud y Seguridad	112
Espacios Flexibles y Adaptativos	113
La Integración de Tecnología	113
El Auge de los Espacios al Aire Libre	113

2. Las implicaciones económicas de la pandemia en los centros comerciales y de ocio	114
Descenso en el Flujo de Visitantes	114
Adaptación de los Alquileres	114
Incremento del Comercio Electrónico	114
Reinversión de Espacios	114
Impacto en el Sector del Ocio	115
3. Estrategias de resiliencia y adaptación para el futuro	115
Flexibilidad en los Modelos de Negocio	116
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	116
Espacios Multifuncionales	116
Integración de Tecnologías Avanzadas	116
Formación y Capacitación Continua	116
4. Retos y oportunidades futuras en la gestión de centros comerciales y de ocio	117
5. La importancia de la formación continua en el sector de los centros comerciales y de ocio	119
Adaptación a los Cambios del Mercado	119
Desarrollo Profesional	119
Fomento de la Innovación	119
Cohesión y Cultura Corporativa	120
6. La interacción con la comunidad local y su impacto en la gestión de centros comerciales	120
Importancia de la Interacción con la Comunidad	121
Beneficios para el Centro Comercial	121
Beneficios para la Comunidad	121
Estrategias de Interacción	122
7. Tecnologías emergentes y su influencia en la experiencia del consumidor en centros comerciales	122
Realidad Aumentada (RA)	123
Big Data y Analítica:	123
Internet de las Cosas (IoT):	123
Asistentes Virtuales y Chatbots:	123
8. Estrategias de Marketing Experiencial en Centros Comerciales y su Impacto en el Comportamiento del Consumidor	124
Definición de Marketing Experiencial	124
Elementos Clave del Marketing Experiencial	124
Ejemplos de Estrategias de Marketing Experiencial en Centros Comerciales	125
Impacto en el Comportamiento del Consumidor	125
9. La Sostenibilidad y su Relevancia en la Gestión de Centros Comerciales Modernos	126
Definición de Sostenibilidad en Centros Comerciales	126
Beneficios de la Sostenibilidad en Centros Comerciales	126
Estrategias Sostenibles en Centros Comerciales	126
PARTE SEGUNDA.	128
Límites administrativos en la creación de centros comerciales.	128
Capítulo 14. Tipología de los establecimientos comerciales. Criterios de sistematización	128
1. ¿Qué es un centro comercial?	128
2. Clases de centros comerciales	129
a. Tipología por tamaño SBA (superficie bruta alquilable)	129
Muy Grande	129
Grande	129
Mediano	129

Pequeño	129
b. Tipología por características	130
Centro Hipermercado	130
Galería Comercial	130
c. Centros con formato especializado	130
Parque Comercial	130
Centro de Fabricantes o Factory Outlet	130
Centro de Ocio	130
3. Clases de centros comerciales. Pequeña y gran superficie.	131
Por el tipo de surtidos	131
Por el tipo de actividad	131
Por la dimensión de los establecimientos	131
Grandes Superficies	131
Pequeño Comercio	131
4. Las grandes superficies comerciales. Legislación nacional del comercio minorista.	132
5. Sujetos del centro comercial.	133
a. Administraciones regionales o autonómicas y ayuntamientos	133
b. Promotor de centro comercial	133
c. Propietario del centro comercial	133
d. Gestor del centro comercial (Gerente)	133
e. Arrendatarios (Comerciantes)	133
6. Fases de desarrollo de un centro comercial.	134
a. Estudios Preliminares	134
b. Anteproyecto	134
c. Precomercialización del Centro Comercial	134
d. Proyecto de Ejecución y Solicitud de Licencia de Obras	134
e. Construcción y Comercialización	134
f. Entrega de los Locales	135
g. Licencia de Apertura, Acto de Inauguración y Apertura	135
7. Caso práctico de Fases de desarrollo de un centro comercial. El Desarrollo del Centro Comercial	135
a. Estudios preliminares	135
b. Anteproyecto	136
c. Precomercialización del centro comercial	136
d. Proyecto de Ejecución y solicitud de Licencia de Obras	136
e. Construcción y comercialización	137
f. Entrega de los Locales	137
g. Licencia de apertura, acto de inauguración y apertura	138
PARTE TERCERA.	139
El centro comercial y el urbanismo	139
Capítulo 15. El centro comercial y sus soluciones urbanísticas.	139
1. Problemática comercial de los centros urbanos	139
Competencia de Grandes Superficies	139
Políticas de Revitalización	139
Cambios en los Hábitos de Compra	140
Evolución de los Centros Comerciales	140
Planificación Urbanística	140
Normativa Urbanística	140
Escala Parcelaria	140
Renovación Urbana	140
Integración de Comercio y Urbanismo	141
2. Diagnóstico de la vitalidad comercial del Centro Urbano.	141
Diversidad de Usos	141
Locales Vacantes y Cambios de Uso	141

Mercado de Alquiler	141
Mercado de Usos no Residenciales	142
Accesibilidad	142
Flujos Peatonales	142
Análisis Participativo	142
Seguridad	142
Calidad Ambiental	142
Impacto de Grandes Superficies	142

3. La estrategia de revitalización comercial de los Centros Urbanos. 143

Conservación del Patrimonio Histórico-Artístico	143
Integración del Centro Histórico	143
Diversidad de Usos	143
Renovación Urbana y Modernización	143
Planificación Económica Realista	143
Satisfacción de las Necesidades de la Población Residente	144
Promoción de la Diversidad de Usos	144
Integración con el Tejido Residencial	144
Mejora de la Accesibilidad	144
Mejora Ambiental	144
Gestión Integrada del Centro Urbano	144
Participación de las Partes Interesadas	145

4. Caso Práctico. Diagnóstico de la vitalidad comercial del Centro Urbano. La Renovación del Centro comercial 145

Capítulo 16. Equipamientos comerciales: su impacto en el planeamiento.

¿Existe un urbanismo comercial? 149

1. Sistema planificador. 149

Control y Regulación	149
Zonificación	149
Impacto en el Tráfico y la Movilidad	150
Impacto Ambiental y Urbano	150
Combinación de Usos	150
Impacto Económico	150
Participación Comunitaria	150
Ordenación Territorial	150

2. Sistema comercial exclusivo. 151

Licencias Comerciales Específicas	151
Libertad de Empresa	151
Regulación Económica	151
Protección del Consumidor	151
Control Local	152
Promoción del Comercio	152

3. Sistema mixto de urbanismo y comercio. 152

Planificación Coordinada	152
Planes Directores y Sectoriales	152
Sostenibilidad	153
Impacto Socioeconómico Positivo	153
Escalabilidad	153
Mezcla de Actividades	153
Desarrollo Equilibrado	153

4. Caso Práctico de Equipamientos comerciales: su impacto en el planeamiento. La Integración del Urbanismo y el Comercio. 154

Capítulo 17. Impacto medioambiental de los centros comerciales. 156

1. Impacto de las aguas contaminantes de grandes superficies asfaltadas arrastradas al subsuelo. 156



2. Ruido generado por el centro comercial	157
3. Calidad del aire. Emisiones contaminantes.	158
4. Rehabilitación ecológica o ecoeficiente de antiguos centros comerciales.	160
Generación de Energía Limpia	160
Eficiencia Energética	160
Espacios Verdes y Asimilación de Gases	160
Transporte Sostenible	160
Edificación Energéticamente Pasiva	160
Gestión del Agua	161
Mitigación de la Isla de Calor	161
Educación y Concienciación	161
5. Accesos al centro comercial. Efectos del transporte del centro comercial.	161
Transporte Privado	161
Infraestructura para el Transporte Público	162
Estacionamiento y Movilidad Sostenible	162
Carpooling y Ridesharing	162
Planificación del Espacio	162
Concientización	162
Horarios Extendidos	162
Coordinación con Autoridades Locales	163
6. Eficiencia energética	163
Diseño Bioclimático	163
Iluminación Eficiente	163
Sistemas de Climatización Avanzados	163
Aislamiento Térmico	164
Energías Renovables	164
Gestión Inteligente de Energía	164
Educación y Sensibilización	164
Certificaciones de Eficiencia Energética	164
Auditorías Energéticas	164
Colaboración con Proveedores	164
7. Caso Práctico de Impacto medioambiental de los centros comerciales.	165
Capítulo 18. Convenio urbanístico y Plan Especial como garantía para la implantación comercial.	168
1. El convenio no condicionante de la iniciativa privada.	168
2. El control de las aportaciones económicas en los convenios.	169
Anticipos y Depósitos	169
Uso de los Fondos	169
Auditorías y Supervisión	169
Condiciones de Reembolso	170
Transparencia y Participación Pública	170
Legislación y Regulaciones Locales	170
3. El plan especial de un centro comercial.	170
Integración de Diversos Aspectos	170
Evaluación de Impacto Ambiental	171
Impacto Territorial	171
Viabilidad Urbanística	171
Estudio Económico-Financiero	171
Cuota de Mercado	171
Remisión a Planes Urbanísticos Generales	172
4. La moda de los centros comerciales abiertos. Apuesta por la complementariedad.	172
5. Desarrollos municipales: "Centros Comerciales Abiertos" y "factory outlets".	173



Capítulo 19. Las licencias de edificación, instalación o apertura, primera ocupación y específica comercial. Interrelación entre ellas. _____ 175

1. Consideraciones previas sobre el planeamiento urbanístico y el comercial. _____ 175
2. Examen de las distintas licencias. _____ 176
 - a. Licencia de edificación o de obras _____ 176
 - b. Licencia de primera ocupación _____ 176
 - c. Licencia de instalación o apertura _____ 176
3. Interrelación entre las anteriores licencias. _____ 177
 - a. Licencia de obras y licencia de actividad o apertura _____ 177
 - b. Licencia de primera ocupación y licencia de obras _____ 177
 - c. Licencia de actividad o apertura y licencia de primera ocupación: _____ 178
4. Caso Práctico: El Laberinto de Licencias de un centro comercial. _____ 178

Capítulo 20. Establecimiento comercial como equipamiento dotacional privado. _____ 181

1. Establecimiento comercial como equipamiento dotacional privado. _____ 181
2. Justificación para ocupar terrenos no urbanizables _____ 182

Argumentos a favor de considerar los establecimientos comerciales como elementos dotacionales públicos _____ 182

Argumentos en contra de considerar los establecimientos comerciales como elementos dotacionales públicos _____ 182

Capítulo 21. Proyecto arquitectónico de un centro comercial. _____ 184

1. Características de proyecto arquitectónico de un centro comercial. _____ 184

Diseño espacial _____ 184

Variedad de tiendas _____ 184

Zonas de entretenimiento _____ 185

Restaurantes y áreas de alimentación _____ 185

Zonas de estacionamiento _____ 185

Diseño sostenible _____ 185

Seguridad _____ 185

Accesibilidad _____ 185

Distribución de servicios _____ 186

Estética y branding _____ 186

Espacios flexibles _____ 186

Sostenibilidad económica _____ 186
2. Usos de un centro comercial. _____ 186

Galería Comercial _____ 186

Locomotoras _____ 187

Locales Comerciales _____ 187

Área de Restauración o Food Court _____ 187

Aparcamientos (Parking) _____ 187

Usos Lúdicos Complementarios _____ 187

Zonas de Servicio _____ 187

Espacios de Entretenimiento _____ 187

Eventos y Exposiciones _____ 188

Oficinas y Servicios Profesionales _____ 188

Gimnasios y Centros de Salud _____ 188

Educación y Cultura _____ 188
3. "Gruen Transfer" (Efecto Gruen). Técnicas arquitectónicas de manipulación e incitación al consumo. _____ 188

Circulaciones Complejas _____ 188

Espacio Interior Difícil de Asociar _____ 189

Gran Escala _____ 189

Recorridos Confusos _____ 189

Aislamiento del Espacio Interior	189
Uso de Materiales y Acabados	189
4. Dimensionamiento de instalaciones para grandes afluencias de público.	190
Área Total del Centro	190
Capacidad de Estacionamiento	190
Flujo de Circulación	190
Áreas de Descanso	190
Áreas de Alimentación y Restauración	191
Acceso y Salidas	191
Espacio para Eventos y Entretenimiento	191
Toilettes y Servicios	191
Seguridad	191
5. Arquitectura escénica.	191
Diseño Temático	192
Uso de Elementos Naturales	192
Arquitectura Escénica	192
Iluminación y Color	192
Elementos Artísticos	192
Eventos y Entretenimiento	192
Espacios al Aire Libre	193
6. Recorridos y sentido de continuidad.	193
Diseño de Pasillos y Galerías	193
Señalización Clara	193
Puntos de Referencia y Orientación	193
Conexiones Verticales	193
Zonas de Descanso	194
Iluminación y Diseño Visual	194
Evite Cuellos de Botella	194
Áreas de Interés Estratégicas	194
Planificación de Eventos	194
Revisión Continua	194
7. Caso Práctico: Proyecto arquitectónico de un centro comercial.	195
1. Características del proyecto arquitectónico de un centro comercial.	195
2. Usos de un centro comercial	195
3. "Gruen Transfer" (Efecto Gruen).	195
4. Dimensionamiento de instalaciones para grandes afluencias de público.	196
5. Arquitectura escénica.	196
6. Recorridos y sentido de continuidad.	196
Capítulo 22. Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial.	197
1. Descripción general del proyecto	197
Descripción General del Proyecto	197
Descripción del Edificio y Ubicación de las Partes	197
Normativa Urbanística y Ordenanzas Municipales	198
Programa de Necesidades Especiales	198
Justificación de la Solución Adoptada	198
2. Solución constructiva	198
Accesos	198
Elementos Estructurales	199
Cimentación	199
Forjados	199
Paneles de Fachada	199
Sistemas de Fijación	199
Albañilería	199
Aislamientos e Impermeabilizaciones	200
Aislamiento Acústico	200
Impermeabilización	200



Solados	200
Falsos Techos	200
Carpintería de Madera	201
Carpintería Metálica y Cerrajería	201
Rejillas y Rejas	201
Cristalería	201
Pinturas	201
Canalizaciones Exteriores	201
Ascensores	202
Escaleras Mecánicas	202
Instalación de Fontanería	202
Instalación de Fontanería	202
Instalación de Saneamiento	203
Instalación Eléctrica	203
Instalación de Pararrayos	204
Protección Contra Incendios	205
Estudio de Seguridad y Salud en el Trabajo	205
Cálculo de Instalaciones	205

3. Caso Práctico: Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial. 205

PARTE CUARTA. 208

Viabilidad económico-financiera de un centro comercial. 208

Capítulo 23. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales. 208

1. Parámetros básicos a tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad para un centro comercial. 208

a. Entorno Poblacional	208
b. Entorno Socioeconómico	209
c. Emplazamiento y Accesos	209
d. Competencia Actual y Futura	210
e. Estudio de la Clientela y Hábitos de Consumo	210
f. Gasto Comercializable y Potencial de Ventas	210
g. Sectores de Atracción	211
h. Dimensionamiento y Tenant Mix	211
i. Cálculo de Rentas y Rentas Medias	211
j. Análisis Económico-Financiero - Mayores y Menores Gastos	212
k. Análisis Económico-Financiero	212

2. Errores más frecuentes en la implantación y funcionamiento de un centro comercial 213

Falta de Estudio de Viabilidad Completo	213
Mala Accesibilidad o Emplazamiento	213
Posicionamiento Inadecuado	213
Merchandising y Comercialización Precipitados	213
Carecer de Locomotoras Adecuadas	213
Gestión No Profesional	214
Falta de Innovación y Adaptación	214
Falta de Renovación	214
Gestión Deficiente de la Imagen del Centro	214
Falta de Estudios Periódicos	214

3. Factores clave que determinan el éxito y el fracaso de un centro comercial. 215

a. Factores de Éxito	215
Estudio de Viabilidad Completo	215
Ubicación Estratégica	215
Potencial de Gasto Comercializable	215
Oferta Comercial Atractiva	215
Marcas y Rótulos de Prestigio	215
Régimen de Explotación	215

Factores Diferenciales	216
Servicios Adicionales	216
Gestión Profesional	216
Marketing Efectivo	216
Locomotoras Comerciales	216
Innovación y Adaptación	216
Reglamento Interno	216
b. Factores que han Cambiado	216
4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial	217
Demanda y Gasto Comercializable	217
Población y Crecimiento Residencial	217
Perfil Socioeconómico	217
Análisis de la Competencia	217
Hábitos de Consumo	218
Accesibilidad	218
Mercado Residencial en Municipios Cercanos	218
Dimensionamiento y Concepto del Centro	218
Estudio de Viabilidad	218
5. Que estudios se deben realizar cuando el centro se encuentra en funcionamiento.	219
Estudios de Clientela	219
Estudios del Área de Atracción o de No Clientela	219
Estudios de Afluencia	219
Estudios de Observación Directa	219
Panel de Consumidores	220
Estudios de Imagen	220
6. Caso Práctico del Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales.	220
Capítulo 24. Asset Management de centros comerciales. Inversión: compra y venta de centros comerciales.	223
1. Fase previa a la promoción del centro comercial	223
Búsqueda del Suelo, Inversor u Oportunidad Comercial	223
Análisis de la Ubicación, Competencia, Área de Atracción y Accesos	223
Realización del Layout del Centro	223
Business Plan del Centro Comercial	224
2. Fase de precomercialización	224
Diseño de Herramientas de Comercialización	224
Dossier de Precomercialización	224
Coordinación de Campañas de Publicidad y Actos Promocionales	225
Presentación del Proyecto	225
Negociación de Condiciones Básicas	225
3. Fase de promoción	225
Comercialización	225
Gerencia del Proyecto	226
Marketing del Centro Comercial	226
Urbanismo del Centro Comercial	226
Jurídico-Legal del Centro Comercial	226
Económico-Financiero del Centro Comercial	227
Project Management del Centro Comercial	227
Arquitectura e Ingeniería del Centro Comercial	227
Coordinación de Obras de los Operadores	227
4. Fase de explotación	227
Asset Management (Gestión de Activos)	227
Reforma y Reposicionamiento del Centro	228
Venta del Centro Comercial	228
5. Caso Práctico: Asset Management de centros comerciales. Inversión: compra y	

venta de centros comerciales. La Metamorfosis del Centro Comercial	229
Capítulo 25. Fases del proceso de promoción de un centro comercial.	232
1. Búsqueda y adquisición de suelo	232
a. Búsqueda y Adquisición de Suelo	232
Estudio Económico Financiero del Proyecto (EEFP)	232
Análisis del Cash on Cash	232
b. Estudio de Viabilidad	233
Identificación de la Oportunidad	233
Área de Influencia y Programa Comercial	233
Análisis de Localización y Accesibilidad	233
Análisis Competitivo	233
Análisis Demográfico	233
c. Opciones Reales	233
2. Diseño. Master Plan.	234
Definición de la Mezcla Comercial	234
Limitaciones Urbanísticas	234
Equipo Multidisciplinario	234
Diseño del Layout	234
Consideraciones de Accesibilidad	235
Diseño Exterior e Interior	235
Desarrollo de Planos y Documentación	235
Obtención de Licencias	235
Revisión y Aprobación	235
Comunicación y Marketing	235
3. Financiación de un proyecto de construcción de un centro comercial.	236
4. Construcción y Project Management.	237
Construcción:	237
Project Management Services	238
5. Comercialización (y precomercialización)	239
Antes y Después de la Adquisición del Suelo	239
Plazo y Renta Variable	239
Momento de Rentabilidad y Venta	240
Riesgos en la Fase de Precomercialización	240
Riesgos en la Fase de Desarrollo, Promoción y Licencias	240
6. Contratos de arrendamiento.	241
Política de Arrendamiento	241
Mecanismos de Actualización de Alquileres	241
7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales.	242
Estado de Comercialización Total o Casi Total	242
Libre de Cargas	242
Precio Basado en Tasa de Capitalización	242
Pago en Diferentes Etapas	242
Escritura Pública de Compra-venta	243
Garantía de Rentas	243
8. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial.	243
a. Gestión Patrimonial	243
Gestión de Contratos de Arrendamiento	243
Control del Vencimiento de Contratos	243
Precomercialización de Locales Vacíos	244
b. Gerencia del Centro Comercial	244
Contratación de Suministros	244
Mantenimiento y Explotación de Zonas Comunes	244
Contratación de Personal	244
Marketing y Promoción	244
Gestión Administrativa	244



Gestión de Contratos	244
Presupuesto de Gastos Comunes	244
Reportes de Gestión	245
9. El centro comercial como activo patrimonial	245
Apertura del Centro Comercial en Términos Contables	245
Flujo de Efectivo del Centro Comercial	245
10. Caso Práctico: Fases del proceso de promoción de un centro comercial. Del Suelo al Cielo - La Trayectoria del Centro Comercial	246
11. Caso Práctico: El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies. Diseño y Funcionalidad - La Creación del Centro Comercial	249
12. Caso Práctico: fases del diseño de centros comerciales.	251
13. Caso Práctico: gestión operativa de centros comerciales.: La Gestión Integral de un centro comercial	252
1. Control de la obra del centro comercial	252
2. Control del mix comercial del centro comercial	252
3. Marketing interno del centro comercial	253
4. Gestión financiera	253
5. Gestión jurídica	253
6. Gestión de dirección y administración del centro comercial	253
Capítulo 26. Financiación de un centro comercial.	254
1. Introducción.	254
Endeudamiento Bancario	254
Project Finance	254
Titulación de Activos	255
Emisión de Deuda	255
Bolsa	255
2. Financiación basada en el cash-flow generado por el proyecto.	255
Evaluación del Cash Flow	255
Recursos Limitados	256
Garantías sobre Activos e Ingresos	256
3. Financiación de adquisiciones de centros comerciales por fondos de inversión.	256
a. Financiación de Inmuebles en Explotación	257
b. Financiación de Adquisición en Fase de Consolidación	257
4. Interrelación entre tecnologías de implantación y tecnologías de financiación.	258
Tecnología de Implantación (Zona de Implantación)	258
Tecnología de Implantación (Posibilidades Reales de Realización)	258
Tecnología Constructiva	258
Tecnología de Gestión	259
Tecnología de Financiación	259
5. Análisis de las especialidades y evaluación de riesgos en la financiación de centros de ocio. Cuáles son las particularidades de la financiación de los factory.	259
Factores de Riesgo Comunes	260
Corrección de los Factores de Riesgo	260
Especialidades de los Factory Outlets	261
6. Caso Práctico: La Financiación del Centro Comercial	261
Capítulo 27. El riesgo en la financiación de un centro comercial.	263
1. Un centro comercial tiene "mucho riesgo" y el "know how" es el 99%.	263
a. Posicionamiento Estratégico en Términos de Cadena de Valor	263
b. Perfil de Especialización del Promotor de Centros Comerciales	264
c. Capitalización del Networking de Marcas a lo Largo de la Cadena de Valor	264
d. Definición del perfil de actuación. Propiedad vs gestión.	264
Control de la Operación en Contraposición a la Propiedad	265

Aumento de la Dimensión del Portfolio	265
Inconvenientes de la Transferencia de Control	265
2. Según la "estructura", así la fiscalidad del centro comercial	266
Financiación y Estructura de Capitales	266
Fiscalidad	266
Flexibilidad Estratégica	266
Definición de Tareas y Responsabilidades	267
3. Gestión del riesgo del centro comercial (cash-flows).	267
a. Identificación, Medición y Priorización de Riesgos	267
b. Gestión de Riesgos	268
c. Monitorización Continua	268
d. Herramientas y Estrategias Específicas	268
4. La tasa de esfuerzo de los inquilinos. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable - cíclico).	269
Importancia de la Tasa de Esfuerzo	269
Crecimiento de Rentas Sostenible	269
Factores Económicos y de Mercado	270
Área de Influencia	270
Calidad del Centro Comercial	270
Mix de Inquilinos	270
Condicionantes Políticos y Regulatorios	270
5. Caso Práctico: Valoración de centro comercial.	271
1. Valoración utilizando la metodología del Descuento de Flujos de Caja	271
2. Contraste de valor del activo (GAV ajustado)	271
3. Tasa de descuento y rentabilidad de salida ("exit yield")	271
4. Cálculo del NAV (ajustes por deuda financiera y otros) del Centro comercial	272
5. Detalles específicos del informe de valoración del centro comercial	272
Capítulo 28. Viabilidad comercial de centros comerciales. Ventas - rentas.	273
1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas.	273
a. Generación de Tráfico y Afluencia de Visitantes	273
b. Mezcla de Inquilinos	273
c. Estrategias de Marketing	273
d. Experiencia del Cliente	274
e. Análisis de Datos	274
f. Promociones y Descuentos	274
g. Eventos y Actividades Especiales	274
h. Colaboraciones con Inquilinos	274
i. Monitoreo Continuo	274
2. Visitas-ventas- rentas	275
a. Zona de Influencia por Proximidad	275
Evaluación Potencial de las Zonas Accesibles	275
Análisis de la Competencia	275
Estudio de Gustos y Preferencias por Zonas	275
Análisis Interno	275
b. Segmentación y Posicionamiento	275
Determinación de las Zonas Accesibles y Competitivas	275
Definición de Segmentos de Mercado	276
Desarrollo de Estrategias de Posicionamiento	276
Comunicación y Marketing Dirigido	276
Medición y Adaptación Continua	276
3. Gestión.	276
a. Gestión Patrimonial/Comercial	277
Selección de Sectores/Operadores	277
b. Gestión de Marketing	277
Creación de Marca	277

Ambientación y Personalidad	277
Generación de Afluencias-Venta-Fidelización	277
c. Gestión Inmobiliaria	277
Selección de Proveedores	277
Dotación Cuenta Gastos	277
Inversiones Extrapresupuestarias	277
4. Recomendaciones	278
Decisión Estratégica de Marketing	278
Perspectiva del Mercado	278
Información del Mercado	278
Público Objetivo	278
5. Caso Práctico: Viabilidad comercial de centros comerciales. Ventas / rentas.	279
Capítulo 29. Merchandising de un centro comercial.	281
1. Merchandising de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial.	281
Entradas	282
Pasillos Públicos ("Mall")	282
Plazas	282
Zona frente a las Cajas del Hipermercado	282
2. La importancia de los arrendatarios locomotora en los centros comerciales.	283
3. Gestión estratégica de centros comerciales	284
4. Nuevas estrategias en centros comerciales.	285
Diversificación de Locomotoras	285
Mejor Mix Comercial	285
Especialización	285
Factory Outlets y Parques Comerciales	285
Reformas y Ampliaciones	286
Poder de Negociación de los Inquilinos	286
Rotación de Locales	286
Morosidad	286
5. Proceso de promoción de un centro comercial. Estudios de viabilidad de centros comerciales.	287
PARTE QUINTA.	288
La configuración del centro comercial.	288
Capítulo 30. Los centros comerciales y su compleja configuración.	288
1. Las grandes superficies comerciales como conjuntos inmobiliarios de finalidad comercial.	288
Comunidad o Propiedad Horizontal	288
Sociedad Mercantil	289
División en Volúmenes (Fórmula Francesa)	289
2. La gran superficie como sociedad o copropiedad estructurada en forma societaria	289
3. Comunidad societaria por prestación accesoria aceptar la adjudicación de una o varias fincas o locales pertenecientes a la sociedad en el Centro Comercial o Gran Superficie en construcción.	291
4. Caso Práctico: Los centros comerciales y su compleja configuración.	292
Capítulo 31. Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.	294
1. El mix comercial en un centro comercial	294
a. Establecimientos Ancla o Locomotora	294
b. Establecimientos Genéricos	295

2. Estrategias de atracción al centro comercial.	295
Servicios y Beneficios para Visitantes	295
Mix Comercial Atractivo	296
Flexibilidad en Contratos de Arrendamiento	296
Marketing y Publicidad	296
Experiencia del Cliente	296
Programas de Lealtad	296
Seguridad y Comodidades	297
3. Caso Práctico: Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.	297
Capítulo 32. La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial.	299
1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial.	299
2. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes.	300
Zonas Frías y Calientes	300
Gestión de Espacios	300
Rotación de Inquilinos	301
Ingresos Publicitarios	301
Planificación Estratégica	301
Equilibrio entre Rotación y Margen	301
3. El mix comercial requiere una discriminación de rentas.	302
Efectos sobre la Demanda	302
Efectos sobre la Oferta	302
Efectos sobre la Eficiencia	302
Efectos sobre la Equidad	303
4. Caso Práctico: La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial. "El equilibrio del centro comercial".	303
Capítulo 33. Rentas y gastos en los centros comerciales.	305
1. La estructura de rentas y gastos en los centros comerciales	305
Renta Mínima Garantizada	305
Renta Variable	305
Gastos Comunes	305
Gastos de Marketing y Publicidad	306
2. Caso Práctico: Las Finanzas del centro comercial.	306
Capítulo 34. Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción.	308
1. Las estrategias comerciales en los centros comerciales.	308
2. Caso Práctico: Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción.	310
Capítulo 35. La estrategia de rehabilitación de los centros comerciales.	312
1. Rehabilitación para reinauguración comercial, o adaptación a nuevas tendencias comerciales.	312
2. Clases de rehabilitación de un centro comercial.	313
Reestructuración de la Superficie Alquilable	313
Readaptación de la Imagen Comercial	314
Reestructuración de la Distribución Interior	314
Inserción de Usos Complementarios	314
Ampliación del Centro	314
Renovación Sostenible	314
Digitalización y Tecnología	314

Promoción y Marketing	315
3. Reforma dotacional o cambio de uso de un centro comercial.	315
a. Rehabilitación de Tipo Dotacional o de Uso	315
b. Reestructuración Urbana por Mejora de Accesibilidad al Entorno Urbano	315
c. Clases de Reforma Dotacional	316
d. Reestructuración del Edificio del Centro Comercial para Otros Usos	316
4. Caso Práctico: estrategia de rehabilitación de los centros comerciales. La rehabilitación del centro comercial.	317
1. Rehabilitación para Reinauguración Comercial	317
2. Clases de Rehabilitación	317
3. Reforma Dotacional o Cambio de Uso	317
5. Caso Práctico: Estudio comparativo de competitividad entre centros comerciales cercanos.	318
1. Posicionamiento	318
2. Factores de Competencia	319
PARTE SEXTA	320
Casos prácticos de centros comerciales y de ocio.	320
Capítulo 36. Casos prácticos de centros comerciales y de ocio.	320
Caso práctico 1. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "El Dilema del Aparcamiento Insuficiente"	320
Causa del problema	320
Soluciones propuestas	320
Expansión del aparcamiento	320
Aparcamiento vertical	321
Sistema de valet parking	321
Transporte alternativo	321
Consecuencias previstas	321
Resultados de las medidas adoptadas	321
Lecciones aprendidas	322
Caso práctico 2. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Transformación Digital de un centro comercial"	323
Causa del problema	323
Soluciones propuestas	323
Desarrollo de una aplicación móvil	323
Integración con plataformas de e-commerce	323
Implementación de la tecnología AR (Realidad Aumentada)	323
WiFi gratuito y de alta velocidad	323
Consecuencias previstas	323
Resultados de las medidas adoptadas	324
Lecciones aprendidas	324
Caso práctico 3. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Evolución de las Zonas de Ocio"	325
Causa del problema	325
Soluciones propuestas	325
Renovación tecnológica	325
Zonas interactivas	325
Diversificación del ocio	325
Espacios para eventos	325
Promociones cruzadas	325
Consecuencias previstas	326
Resultados de las medidas adoptadas	326
Lecciones aprendidas	326
Caso práctico 4. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "Adaptación a Tendencias Sostenibles"	327

Causa del problema	327
Soluciones propuestas	327
Implementación de infraestructura verde	327
Espacios eco-amigables	327
Promoción de negocios sostenibles	327
Gestión de residuos	327
Educación y concienciación	327
Consecuencias previstas	328
Resultados de las medidas adoptadas	328
Lecciones aprendidas	328

Caso práctico 5. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "Diversificación de Servicios y Ofertas para Atraer a Diferentes Demografías" 329

Causa del problema	329
Soluciones propuestas	329
Investigación de Mercado	329
Zonas Temáticas	329
Eventos y Actividades	329
Tiendas y Servicios Diversificados	329
Promociones y Ofertas Especiales	329
Consecuencias previstas	330
Resultados de las medidas adoptadas	330
Lecciones aprendidas	330

Caso práctico 6. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "Adaptación Tecnológica en la Era Digital" 331

Causa del problema	331
Soluciones propuestas	331
Plataforma Digital	331
Wi-Fi Gratuito	331
Aplicación Móvil	331
Pagos sin Contacto	331
Realidad Aumentada	331
Consecuencias previstas	332
Resultados de las medidas adoptadas	332
Lecciones aprendidas	332

Caso práctico 7. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Crisis de un Ancla Comercial" 333

Causa del problema	333
Soluciones propuestas	333
Negociación con el Ancla	333
Diversificación de Anclas	333
Reinventar el Espacio	333
Eventos y Promociones	333
Consecuencias previstas	334
Resultados de las medidas adoptadas	334
Lecciones aprendidas	334

Caso práctico 8. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "Desafíos de la Digitalización" 335

Causa del problema	335
Soluciones propuestas	335
Integración Digital	335
Experiencias Exclusivas	335
Zonas de Recogida	335
Promociones Exclusivas en Tienda	335
Consecuencias previstas	335
Resultados de las medidas adoptadas	336
Lecciones aprendidas	336

Caso práctico 9. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Crisis de Alquileres" 337

Causa del problema	337
--------------------	-----

Soluciones propuestas	337
Reevaluación de Tarifas	337
Condiciones de Alquiler Flexibles	337
Espacios Pop-Up	337
Incentivos a Largo Plazo	337
Consecuencias previstas	337
Resultados de las medidas adoptadas	338
Lecciones aprendidas	338

Caso práctico 10. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO. 10: "El Reto de la Sostenibilidad"

Causa del problema	339
Soluciones propuestas	339
Auditoría Energética	339
Techos Verdes y Energía Solar	339
Gestión de Residuos	339
Certificación Verde	339
Consecuencias previstas	339
Resultados de las medidas adoptadas	340
Lecciones aprendidas	340

Caso práctico 11. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Evolución Digital"

Causa del problema	341
Soluciones propuestas	341
Aplicación Móvil Propia	341
WiFi Gratuito	341
Señalización Digital	341
Espacios de Realidad Virtual	341
Consecuencias previstas	341
Resultados de las medidas adoptadas	342
Lecciones aprendidas	342

Caso práctico 12. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "Retos Ambientales en la Operación"

Causa del problema	343
Soluciones propuestas	343
Energías Renovables	343
Gestión de Residuos	343
Iluminación Eficiente	343
Zonas Verdes	343
Iniciativas de Educación	343
Consecuencias previstas	344
Resultados de las medidas adoptadas	344
Lecciones aprendidas	344

Caso práctico 13. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Importancia de la Tecnología Digital en la Atracción de Clientes"

Causa del problema	345
Soluciones propuestas	345
Aplicación Móvil Propia	345
Realidad Aumentada	345
WiFi Gratuito de Alta Velocidad	345
Pantallas Interactivas	345
Sistema de Lealtad Digital	345
Consecuencias previstas	346
Resultados de las medidas adoptadas	346
Lecciones aprendidas	346

Caso práctico 14. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Efectividad del Marketing de Experiencia en los Espacios Comerciales"

Causa del problema	347
Soluciones propuestas	347

Eventos Temáticos	347
Zonas Interactivas	347
Talleres y Clases	347
Zonas de Relax y Bienestar	347
Programa de Fidelización Experiencial	347
Consecuencias previstas	347
Resultados de las medidas adoptadas	348
Lecciones aprendidas	348

Caso práctico 15. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Transformación Verde de un centro comercial"

Causa del problema	349
Soluciones propuestas	349
Infraestructura Verde	349
Energías Renovables	349
Gestión del Agua	349
Tiendas Ecológicas	349
Programa de Reciclaje	349
Consecuencias previstas	350
Resultados de las medidas adoptadas	350
Lecciones aprendidas	350

Caso práctico 16. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO. 16: "Dilema de Digitalización en centro comercial"

Causa del problema	351
Soluciones propuestas	351
Aplicación Móvil del Centro Comercial	351
WiFi Gratuito	351
Señalización Digital	351
Kioscos de Auto-servicio	351
Realidad Aumentada	351
Consecuencias previstas	352
Resultados de las medidas adoptadas	352
Lecciones aprendidas	352

Caso práctico 17. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO. 17: "Gestión de Residuos en centro comercial"

Causa del problema	353
Soluciones propuestas	353
Auditoría de Residuos	353
Sistemas de Reciclaje Mejorados	353
Compromiso de los Inquilinos	353
Educación Pública	353
Contratar un Servicio de Gestión de Residuos Ecológicos	353
Consecuencias previstas	354
Resultados de las medidas adoptadas	354
Lecciones aprendidas	354

Caso práctico 18. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO. 18: "Integración Tecnológica en centro comercial"

Causa del problema	355
Soluciones propuestas	355
Aplicación Móvil	355
Wi-Fi Gratuito y de Alta Velocidad	355
Puntos de Carga	355
Kioscos Interactivos	355
Realidad Aumentada (RA)	355
Consecuencias previstas	356
Resultados de las medidas adoptadas	356
Lecciones aprendidas	356

Caso práctico 19. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO. 19: "La Transformación



Verde de centro comercial"	357
Causa del problema	357
Soluciones propuestas	357
Techos Verdes y Jardines Verticales	357
Paneles Solares	357
Recogida y Uso de Agua de Lluvia	357
Iluminación LED	357
Zonas de Reciclaje	357
Certificación Verde	357
Consecuencias previstas	358
Resultados de las medidas adoptadas	358
Lecciones aprendidas	358

Caso práctico 20. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La Invasión Digital de centro comercial"	359
Causa del problema	359
Soluciones propuestas	359
Pantallas Interactivas	359
Realidad Aumentada	359
WiFi Gratuito y Zonas de Carga	359
Tiendas Pop-up Digitales	359
Eventos Tecnológicos	359
Consecuencias previstas	360
Resultados de las medidas adoptadas	360
Lecciones aprendidas	360

Caso práctico 21. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "El Desafío Verde del Centro Comercial"	361
Causa del problema	361
Soluciones propuestas	361
Paneles Solares	361
Recogida de Agua Pluvial	361
Zonas Verdes	361
Reciclaje	361
Tiendas Sostenibles	361
Consecuencias previstas	362
Resultados de las medidas adoptadas	362
Lecciones aprendidas	362

Caso práctico 22. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "El desafío digital de un centro comercial"	363
Causa del problema	363
Soluciones propuestas	363
Plataforma Online	363
App Móvil	363
Realidad Aumentada	363
Wifi Gratuito de Alta Velocidad	363
Zonas de Carga y Relax	363
Consecuencias previstas	364
Resultados de las medidas adoptadas	364
Lecciones aprendidas	364

Caso práctico 23. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO. 23: "La metamorfosis de un centro comercial"	365
Causa del problema	365
Soluciones propuestas	365
Rediseño Arquitectónico	365
Zonas Temáticas	365
Espacios Multifuncionales	365
Energías Renovables	365
Integración de Tecnología	365
Consecuencias previstas	366



Resultados de las medidas adoptadas	366
Lecciones aprendidas	366

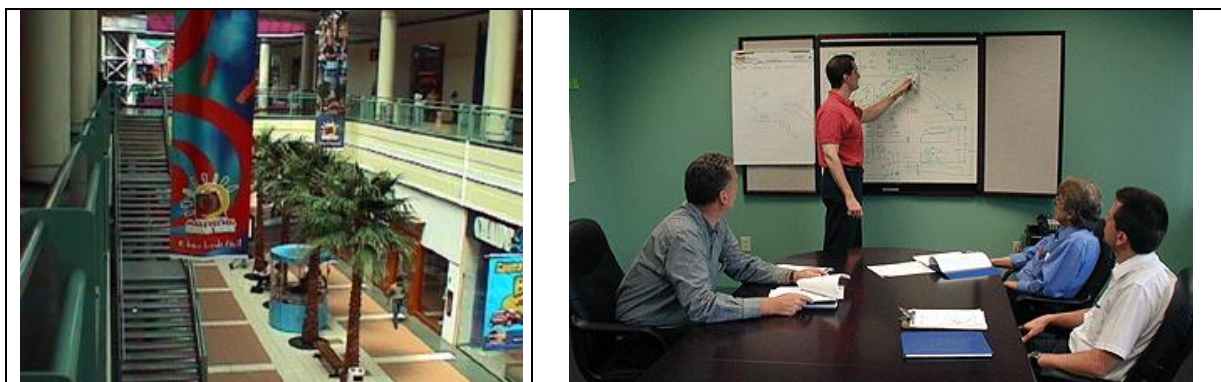
Caso práctico 24. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "La revolución digital de un centro comercial"

Causa del problema	367
Soluciones propuestas	367
Plataforma de Comercio Electrónico	367
Experiencias Inmersivas	367
Wi-Fi Gratuito y de Alta Velocidad	367
Zonas de Carga de Dispositivos	367
Sistema de Fidelización Digital	367
Consecuencias previstas	368
Resultados de las medidas adoptadas	368
Lecciones aprendidas	368

Caso práctico 25. CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO: "El compromiso con la sostenibilidad"

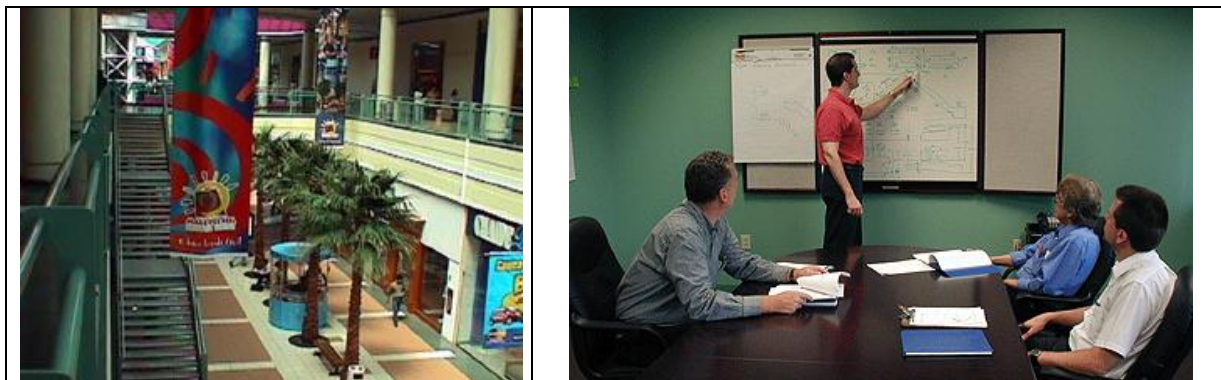
Causa del problema	369
Soluciones propuestas	369
Energía Renovable	369
Gestión de Residuos	369
Transporte Sostenible	369
Zonas Verdes	369
Educación Ambiental	369
Productos Ecológicos	369
Consecuencias previstas	370
Resultados de las medidas adoptadas	370
Lecciones aprendidas	370

¿QUÉ APRENDERÁ?



- Fundamentos y evolución de los centros comerciales y de ocio.
- Principales modelos y estructuras de centros comerciales.
- Técnicas modernas de gestión y administración de centros comerciales.
- Estrategias de posicionamiento y diferenciación en el mercado.
- La importancia de los establecimientos ancla y su impacto en el tráfico de visitantes.
- Diseño y planificación de espacios para maximizar la experiencia del cliente.
- Integración de la tecnología y la digitalización en la operativa de los centros.
- Enfoques sostenibles y medioambientales aplicados a la gestión de centros.
- Tendencias actuales en marketing y promoción para centros comerciales.
- La gestión de riesgos y la seguridad en grandes espacios de ocio.
- Herramientas financieras y de análisis para la rentabilidad de los centros comerciales.
- Casos prácticos y lecciones aprendidas de centros comerciales exitosos.

Introducción



Los centros comerciales se han transformado en epicentros comunitarios, pilares de la economía minorista y refugios para jóvenes de todo el mundo. Surgidos en Estados Unidos, estos espacios se consolidaron en el siglo XX como emblemas del comercio contemporáneo, manteniendo su relevancia en el siglo XXI, a pesar del auge del e-commerce.

Este panorama ha impulsado a los gestores de centros comerciales a reinventar sus estrategias y modus operandi. El dilema es especialmente pronunciado en Estados Unidos, cuna del centro comercial, donde la densidad de estos recintos por ciudadano es la más alta. No obstante, la era digital ha permitido una reinversión y revitalización del sector.

En respuesta a estos retos, los centros comerciales aspiran a fomentar su crecimiento y optimizar su operatividad. Se están centrando en enriquecer la experiencia del consumidor, añadiendo comodidad y diferenciación.

Para mantenerse a la vanguardia, muchos centros están incorporando servicios añadidos, transformando el centro comercial en el núcleo urbano contemporáneo con ofertas como conciertos, espacios culturales, spas y gimnasios. Estas propuestas ofrecen una dimensión de ocio que el mundo online no puede replicar.

La gastronomía y los eventos desempeñan un papel crucial, consolidando a los centros comerciales como el corazón de la comunidad, un sitio ideal para momentos memorables con seres queridos.

En cuanto a la selección de tiendas, los centros punteros están reevaluando qué comercios atraen más al público. Aunque las tiendas ancla siguen siendo esenciales, hay un creciente interés en tiendas más exclusivas que aporten frescura al espacio.

Los espacios temporales y versátiles, como pop-ups y quioscos, otorgan al consumidor un factor sorpresa, incentivando la exploración y descubrimiento.



Para enfrentar el reto de la homogeneización, los centros se centran en nichos de consumidores, creando áreas específicas dentro del recinto que faciliten una experiencia personalizada.

La revolución digital no representa el fin de los centros comerciales; al contrario, abre puertas para una relación más dinámica con el consumidor.

Los centros actuales han evolucionado considerablemente. Aunque la localización sigue siendo crucial, la arquitectura y diseño desempeñan un papel cada vez más determinante.

Centros comerciales al aire libre otorgan una sensación urbana, sobre todo al fusionar diversos usos en un mismo espacio. Es esencial que ofrezcan más que simples tiendas. Los espacios públicos cobran más protagonismo, siendo concebidos como escenarios en constante evolución.

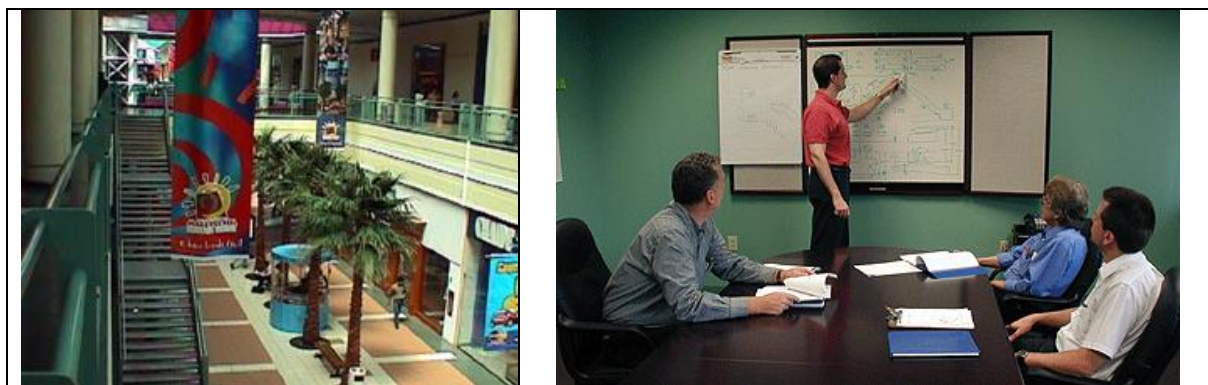
Estos desarrollos de usos múltiples proporcionan un entorno cohesivo donde vivir, laborar y consumir, a la vez que potencian la afluencia y rentabilidad.

La guía práctica de inmoley.com aborda estas tendencias y más, proporcionando un enfoque gerencial práctico sobre centros comerciales.

PARTE PRIMERA

Introducción a los centros comerciales y de ocio.

Capítulo 1. Introducción a los centros comerciales y de ocio.



1. Evolución histórica de los centros comerciales