



CURSO/GUÍA PRÁCTICA GESTIÓN DE CENTROS COMERCIALES





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	20
Introducción	22
1. El gestor de centros comerciales ante el comercio electrónico.	22
a. Diferenciar la oferta del consumidor, con un enfoque en la experiencia y la comodidad.	22
b. Alejarse de las experiencias de compra mercantilizadas y hacia una propuesta de valor ampliada para los consumidores.	23
2. Transformar la experiencia del centro comercial mediante el aprovechamiento de la tecnología y las estrategias multicanal.	24
3. Exploración de nuevos formatos y oportunidades inmobiliarias comerciales.	26
4. Implicaciones para los centros comerciales.	27
a. Evolucionar la oferta definiendo una clara propuesta de valor tanto para los consumidores como para los minoristas, anclando la información a los consumidores y la economía a prueba de balas.	27
b. Aumentar la productividad y la eficiencia de la actual base de centros comerciales a través de una revisión estratégica de la combinación de arrendatarios, teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores y la economía del minorista.	27
c. Analizar quirúrgicamente sobre dónde y cómo crecer de una manera que no ponga en peligro los rendimientos.	27
5. Áreas en las que los operadores necesitarán enfocar sus energías.	28
a. Reinventar los contratos de arrendamiento.	28
b. Generar nuevas fuentes de ingresos y servicios de valor agregado.	29
c. Usando la tecnología para construir valor comercial.	29
d. Contratación para capacidades modernas.	30
Análisis	30
Experiencia del cliente	31
Operaciones ágiles en el centro comercial	31
La gerencia tendrá que tomar la iniciativa en la articulación de esta visión, administrar más equipos de colaboración y modelar el comportamiento digital de una manera que lleve a casa la necesidad de un cambio profundo.	32
PRELIMINAR	33
La gestión de centros comerciales en 27 preguntas y respuestas.	33
1. ¿Qué es un centro comercial?	33
2. ¿Cuáles son los tipos de centros comerciales?	34
a. Centro comercial básico.	34
b. Centro comercial al aire libre	35
c. Centro híbrido, magaplex o megacentros.	35
d. Centros comerciales específicos	35
Centro comercial de vecindario	35
Centro comercial comunitario	35
e. Centro comercial regional con "anclas".	36
f. Centro comercial suprarregional.	36
g. Centro comercial de moda o centro comercial especializado.	36
h. Centros comerciales de poder con varias "anclas".	36
i. Centro comercial temático o de festivales.	36
j. Centro comercial Factory Outlet	37
3. ¿Qué es la gestión de centros comerciales?	38
a. Definición de gestión de centros comerciales.	38
b. Contenido de la gestión de centros comerciales	38
c. Funciones básicas de la gestión de centros comerciales	38



Gestión y marketing de centros comerciales	38
Desarrollo de marca	38
Optimización y arrendamiento de mix de arrendatarios	38
Elaboración de presupuestos e informes	38
Planes de marketing e implementación	38
Administración de la empresa inmobiliaria	38

4. ¿Después de invertir millones en un centro comercial, es rentable no contratar la mejor gestión?	39
a. La calidad de la gestión en el centro comercial es un factor importante que puede afectar el éxito o el fracaso del centro.	39
b. La gestión del centro comercial se planifica antes de construirlo.	39
Agentes inmobiliarios de arrendamiento y los agentes de gestión.	39
c. Las funciones del equipo de gestión del centro comercial	40
d. Los equipos de gestión del centro comercial	40
e. El gestor tiene el deber de garantizar el éxito del centro comercial.	40
f. La gestión de los centros comerciales engloba tres aspectos principales: propiedad, instalaciones y mezcla de arrendatarios.	41
5. ¿Cuáles son los factores clave de la gestión de centros comerciales?	41
a. Posicionamiento de un centro comercial.	41
Objetivos de posicionamiento del centro comercial como marca	42
Combinación de la oferta de producto en el centro comercial.	42
Lujo	42
Relación calidad-precio	43
Ofertas/Factory	43
Anclas	43
Ancla: Cine /Entretenimiento	43
Ancla: Hipermercado	43
Tiendas especializadas	44
b. Zonificación.	44
Asignación de espacio en el centro comercial.	44
Crear la combinación de arrendatarios adecuada	45
Ventajas de la zonificación	45
c. Promociones y marketing	45
Ventajas de las promociones y eventos	46
d. Gestión de instalaciones	46
Facility Management	46
Subcontratación de gestión de instalaciones en los centros comerciales	47
Gestión de la infraestructura	47
Gestión de la decoración	48
Gestión de parques y jardinería	48
Gestión de elementos mecánicos	48
Gestión del tráfico exterior e interior del centro comercial	48
Gestión financiera	49
6. ¿Cómo es la gestión eficaz de un centro comercial?	49
a. Optimización del valor de las inversiones de su centro comercial	49
b. Adoptar la estrategia adecuada para su centro comercial	50
c. Optimizar la gestión actual de su centro comercial	50
7. ¿Cuáles son las claves de la gestión de centros comerciales?	51
a. Especialización en gestión de centros comerciales.	51
b. El éxito de un centro comercial se debe a una baja tasa de vacantes y la combinación de arrendatarios.	51
c. Los arrendamientos en la propiedad deben ser supervisados y entendidos.	51
d. Monitorear los usos permitidos para todos los arrendatarios.	52
8. ¿Cuáles son las claves de la gestión de un centro comercial?	52
a. El mix de oferta comercial/arrendatarios	52
b. Gestión de los arrendamientos	53
c. Seguimiento de las ventas del centro comercial	53



d. La importancia de la anclas del centro comercial.	53
e. Plan de negocios para arrendamientos del centro comercial	53
9. ¿Qué es un plan de arrendamiento estratégico en la gestión de centros comerciales?	54
a. El arrendamiento de un centro comercial es un proceso estratégico	54
b. Planificación comercial del centro comercial minorista	54
c. Prácticas de mejora del rendimiento del centro comercial.	55
Niveles de vacantes actuales	55
d. Próximos vencimientos de los contratos de arrendamiento de locales del centro comercial	55
e. Costes de ocupación	55
f. Arrendatarios ancla	56
g. Arrendatarios especializados	56
h. Cifras de rotación	56
i. Alquileres de mercado	57
10. ¿Qué es la "inteligencia de la propiedad" en la gestión de centros comerciales?	57
a. Contacto con los grandes arrendatarios.	57
b. Contacto mensual con los arrendatarios "ancla"	57
c. Dividir los segmentos de productos en venta en el centro comercial.	57
d. Análisis de los arrendatarios por grupos	58
e. Marca y marketing del centro comercial	58
f. Presencia del grupo de franquicias en el mix de arrendatarios	58
g. Análisis de los puntos débiles de ocupación	58
h. Análisis del recuento de puertas	59
i. Evaluación de los medio de transporte	59
j. Análisis de las campañas de marketing existentes o recientes para el centro comercial.	59
k. Análisis de los fondos de marketing y uso de campañas	60
l. Usos del área común durante los períodos de mayor afluencia del día o de la semana	60
m. Encuestas de satisfacción a los clientes del centro comercial	60
n. Encuestas a los arrendatarios en relación a la clientela.	60
ñ. Vigilar las fechas críticas del arrendamiento.	61
o. Análisis constante de las temporadas y patrones comerciales del centro comercial	61
p. Aprender de los arrendatarios que triunfan.	61
q. Potencial de expansión y cambios de diseño dentro de la propiedad	61
r. Áreas para arrendatarios 'emergentes'	62
s. Crecimiento y estabilidad del alquiler	62
t. Reducción de vacantes	62
u. Vigilar los centros comerciales en competencia	62
v. Promedios de los costes de ocupación y posible repercusión a los arrendatarios	63
11. ¿Por qué es tan difícil definir el modelo de centro comercial y su sistema de gestión?	63
a. Los gestores de centros comerciales deben comprender los nuevos roles de los centros comerciales antes de planificar.	63
b. Tener un excelente equipo de gestión es ineficaz si los sistemas de gestión no son efectivos.	64
c. La gestión de centros comerciales debe apoyar el negocio principal de todo centro comercial.	64
12. ¿Cuáles son lo flujos de ingresos de los centros comerciales?	65
a. Rentas por arrendamiento de locales.	65
b. Transferencia al arrendatario de los costes de mantenimiento.	65
c. Gestión de medios publicitarios dentro del centro comercial. Specialty leasing	65
¿Qué es el specialty leasing de los centros comerciales?	65
d. Rentas por actividades estacionales.	65
13. ¿Cuáles son los problemas en la gestión del mix de arrendatarios/combinación de arrendatarios?	66
a. Los arrendatarios en los centros comerciales son una mezcla de diferentes tipos de minoristas.	66
b. Variedad de locales que se complementan	66



c. Maximizar la rentabilidad _____	66
d. Monitorización del desempeño como nivel de beneficio. _____	66
14. ¿Cómo gestionar el nivel de arrendamiento de centros comerciales? _____	67
a. Selección de arrendatarios _____	67
b. Precaución con las prisas en la gestión de locales vacantes. _____	67
c. El equilibrio del proceso de arrendamiento de los centros comerciales. _____	68
15. ¿Cómo resolver problemas del mix de arrendatarios en centros comerciales? _____	68
a. Ubicación del arrendatario y perspectiva global de centro comercial _____	68
b. Precaución con la combinación de arrendatarios aleatoria y descuidada _____	69
c. Plan de Negocios del centro comercial, Plan de Retención de Arrendatarios y Solución Estratégica de Arrendamiento _____	69
16. ¿Por qué es fundamental la optimización de la combinación de arrendatarios para el rendimiento del centro comercial? _____	70
a. Mix/Combinación de arrendatarios de centros comerciales _____	70
b. Contacto con arrendatarios _____	70
c. Estrategia de relación con arrendatarios _____	70
d. Analizar las ventas online (internet) del arrendatario _____	71
e. Comprender a los arrendatarios _____	71
f. Seguimiento de las ventas y facturación (renta variable) _____	71
g. Requisitos de expansión o contracción del arrendatario _____	72
h. Perfil de vencimiento de arrendamientos _____	72
i. Anticiparse a las preocupaciones de los clientes _____	72
17. ¿Cómo aumentar las visitas de los clientes al centro comercial? _____	73
a. Plan de marketing del centro comercial. _____	73
b. Analizar las visitas de los clientes _____	73
c. Acceso e información al sitio web del centro comercial _____	73
d. Estrategia de marketing de centros comerciales. _____	74
18. ¿Cómo se realiza un plan de comunicación de un centro comercial? _____	74
a. El centro comercial en una aplicación móvil (App) _____	74
b. Mapa interactivo del centro comercial en la App. _____	74
c. Envío de mensajes a clientes _____	74
d. Estrategias de promoción móvil _____	75
e. Cupones de descuento _____	75
f. Dar a conocer la oferta _____	75
g. Programa de fidelización en la aplicación _____	75
h. Estrategias multicanal _____	75
i. Marketing de proximidad _____	75
j. Códigos QR _____	76
k. Sitio web sincronizado con la Aplicación App _____	76
l. Recopilar datos de usuario _____	76
m. Perfiles de usuario _____	76
19. ¿Cómo se planifica la retención de arrendatarios de centros comerciales? _____	76
20. ¿Por qué es tan importante el presupuesto del centro comercial? _____	77
21. ¿Cuáles son los factores de riesgo en la gestión de un centro comercial? _____	77
a. Insuficientes ventas de arrendatarios e influencia de internet _____	77
b. Arrendatarios que se mudan a otro centro comercial _____	77
c. Factores de vacantes que son difíciles de controlar _____	77
d. Aumento de los costes operativos del centro comercial _____	78
e. Documentación deficiente de arrendamiento y ocupación _____	78
f. La pérdida de clientes del centro comercial _____	78
22. ¿Cómo se realiza la gestión de gastos de los centros comerciales? _____	79
a. La presupuestación de gastos forma una parte importante del plan de negocios del centro comercial. _____	79
b. Fluctuaciones en la actividad de arrendamiento, las visitas de los clientes, la antigüedad de la propiedad y el diseño de la propiedad. _____	79



c. Análisis de los gastos de los centros comerciales _____	79
La antigüedad de la propiedad _____	79
Elementos obsoletos _____	80
El flujo de caja de un centro comercial debe cronometrarse en función de los ingresos y los gastos. _____	80
Combinación de arrendatarios y los factores de vacantes que se aplican al activo. _____	80
d. El historial de los gastos de la propiedad _____	80
23. ¿Cómo gestionar el mantenimiento y mejora de valor de un centro comercial? __	81
a. Operación de mantenimiento estratégica del centro comercial. _____	81
b. Programa de mantenimiento bien ejecutado _____	81
24. ¿Qué es el proceso de inspección de un centro comercial? _____	82
a. Cuanto más grande sea el centro comercial, más detallado será el proceso de mantenimiento. _____	82
b. El seguro de responsabilidad civil será una parte importante de la gestión del riesgo y la responsabilidad dentro de la propiedad. _____	82
c. Inspección diaria por la gestión del centro comercial _____	82
d. Problemas de mantenimiento esperados e inesperados. _____	83
e. Seguir el consejo de los contratistas de mantenimiento. _____	83
f. Mantenimiento de los sistemas de seguridad _____	83
g. Mantenimiento del aparcamiento/parking _____	84
h. Trucos para la inspección por el gestor del centro comercial _____	84
i. El control de los gastos de mantenimiento de un centro comercial _____	85
25. ¿Cuáles son los problemas de mantenimiento en la gestión de centros comerciales? _____	85
a. Señalización _____	86
b. Seguridad y protección _____	86
c. Equipos mecánicos y eléctricos _____	86
d. Aparcamiento de coches _____	87
e. Limpieza _____	87
26. ¿Cómo es el facility management (mantenimiento) de un centro comercial? _____	88
a. Funciones del facility management (mantenimiento) de un centro comercial _____	88
b. Funciones técnicas de mantenimiento de centros comerciales _____	88
27. ¿Cómo debe ser el contrato de limpieza de un centro comercial? _____	89
a. Un contrato de limpieza para un centro comercial generalmente se dividirá en requisitos particulares y rutinas regulares. _____	89
b. Licitación vs personal fijo. _____	89
PARTE PRIMERA. _____	90
Gestión integral de centros comerciales _____	90
Capítulo 1. Gestión integral de centros comerciales. El gestor como estratega de un centro de ventas. _____	90
1. Gestión integral de centros comerciales (gestión inmobiliaria, comercial, gestión de marketing y gestión administrativa). _____	90
a. Gestión integral de Espacios Comerciales. Gerencia de centros comerciales. _____	90
b. Funciones de la Gerencia de un centro comercial. _____	91
Control presupuestario. _____	91
Plan anual de Marketing. _____	91
Informe periódico de situación del centro comercial. _____	91
Relación con proveedores. _____	91
Administración y recursos humanos del centro comercial. _____	91
2. Las claves de la Gestión de Centros comerciales. _____	91
a. Maximizar la rentabilidad de los locales comerciales dentro del área de influencia del centro, y elaborar las estrategias clave. _____	91
b. Gestión del Patrimonio. Gestión inmobiliaria de un centro comercial. Administrador de la Propiedad. _____	92



Gestión inmobiliaria _____	92
Gestión de patrimonial/comercial _____	92
c. Gestión de marketing de un centro comercial. Gestión de retail. _____	93
d. ECOP: Equipo Técnico _____	93
Capítulo 2. Gestión de Centros Comerciales _____	94
1. ¿Qué es la gestión de un centro comercial? _____	94
a. Gerente del centro comercial. _____	94
b. Gestión integral del inmueble _____	94
2. Funciones de la gestión de centros comerciales _____	95
3. La gestión de marketing del centro comercial. _____	95
a. Gestión desde la perspectiva de los clientes _____	95
El comportamiento del consumidor es vital para el marketing. _____	96
Gestión de la calidad _____	96
b. Gestión desde la perspectiva de los arrendatarios _____	96
4. Comercialización de Centros Comerciales _____	97
5. Estrategias de comunicación de centros comerciales. _____	98
a. Las oportunidades de marketing de los centros comerciales _____	98
b. El mix de comunicación del centro comercial y la promoción minorista _____	99
c. El marketing de eventos y las relaciones públicas de los centros comerciales. _____	100
6. Ejemplo de las funciones de un gestor o gerente de centro comercial. _____	100
a. Marketing _____	100
b. Financiero _____	100
c. Recursos Humanos _____	100
d. Comercialización _____	101
e. Técnica y Mantenimiento _____	101
f. Estrategia y capacidad organizativa. _____	101
Capítulo 3. Funciones de la gestión de centros comerciales. _____	102
1. Dirección administrativa _____	102
2. Dirección de recursos humanos RRHH. _____	103
3. Dirección técnica. Supervisión de mantenimiento. _____	104
4. Responsables de sección. _____	106
Capítulo 4. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales. _____	107
1. Parámetros básicos a tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad. _____	107
a. Entorno poblacional _____	107
b. Entorno socioeconómico. _____	108
c. Emplazamiento y accesos. Localización y área de influencia. _____	108
d. Competencia actual y futura _____	109
e. Estudio de la clientela y sus hábitos de consumo. _____	110
f. Gasto comercializable y potencial de ventas. _____	110
g. Sectores de atracción. _____	111
h. Dimensionamiento y tenant-mix _____	112
i. Cálculo de rentas- rentas medias. _____	112
j. Análisis económico-financiero. Mayores y menores gastos _____	113
k. Análisis económico-financiero. _____	114
2. Errores más frecuentes en la implantación y funcionamiento de un centro comercial. _____	115
3. Factores clave que determinan el éxito y el fracaso de un centro comercial. _____	116
4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial _____	117



5. Análisis Económico de Área de Mercado para Centros Comerciales	118
a. Elementos esenciales del análisis económico del área de mercado para Centros Comerciales	118
b. Área de mercado: número de clientes que vendrán al centro comercial.	119
c. La clase de centro comercial en función del tamaño	119
Centro comercial de barrio	120
Centro comercial local	120
Centro comercial regional	120
d. Estudio de población de influencia del centro comercial.	120
e. Estimación de capacidad de compra por habitante en el centro comercial.	121
f. Estimación de tiempo de viaje al centro comercial	121
Capítulo 5. Fases del proceso de promoción de un centro comercial.	122
1. Búsqueda y adquisición de suelo	122
a. Estudio de su viabilidad	123
Identificación de la oportunidad, análisis y toma de decisión	123
Del área de influencia al programa comercial	123
b. Análisis de localización y accesibilidades.	124
c. Análisis demográfico.	125
d. Posición del centro comercial frente a la oferta competidora existente actual y prevista.	125
e. Identificación e inclusión en el proyecto de opciones de negocio del promotor	126
2. Diseño. Master Plan.	126
3. Financiación de centros comerciales.	127
4. Construcción y Project Management.	127
5. Comercialización (y precomercialización)	128
6. Contratos de arrendamiento.	130
7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales.	131
Capítulo 6. La estrategia de rehabilitación de los centros comerciales.	132
1. Rehabilitación para reinauguración comercial, o adaptación a nuevas tendencias comerciales.	132
2. Clases de rehabilitación de un centro comercial.	133
a. Reestructuración de la superficie alquilable.	133
b. Readaptación de la imagen comercial del centro	133
c. Reestructuración de la distribución interior del centro	133
3. Reforma dotacional o cambio de uso de un centro comercial.	133
a. Rehabilitación de tipo dotacional o de uso.	133
b. Reestructuración urbana por mejora de accesibilidad al entorno urbano.	134
Transporte eficiente	134
Densidad del área urbana del centro comercial.	134
Seguridad y accesibilidad peatonal.	134
c. Clases de reforma dotacional.	134
d. Reestructuración del edificio del centro comercial para otros usos.	135
e. Modificación del volumen edificatorio del centro comercial para complementarlo con nuevos usos comerciales.	135
Capítulo 7. Gestión de las áreas de ocio integradas en centros comerciales.	136
1. El ocio en los centros comerciales.	136
2. Cines en centros comerciales.	137
3. Restauración.	138
4. Ocio infantil. Parque infantil y guarderías.	138
5. Ocio adolescente y juvenil. Family Entertainment Centres, Boleras, pistas de patinaje y discoteca.	138



6. Ocio de salud y estética. Balnearios SPA, peluquerías, estética. _____	139
Capítulo 8. La perspectiva comercial municipal. La Gerencia de Centro Urbano (GCU) en ámbito municipal como profesión de futuro. _____	140
1. Gestión global y transversal. _____	140
2. Gerencia de Centro Urbano (GCU) _____	141
a. La Gerencia de Centro Urbano (GCU) _____	141
b. El gerente de Centro Urbano (GCU) _____	141
c. Objetivos de la gestión de centros urbanos. _____	142
PARTE SEGUNDA _____	143
Gestión patrimonial de un centro comercial. _____	143
Capítulo 9. Gestión económica y operacional de un centro comercial. _____	143
1. El centro comercial como activo patrimonial _____	143
a. La apertura del centro comercial en términos contables. _____	143
➤ Cash-Flow y Net Operating Income (ingresos producidos por el centro comercial). _	143
b. Cash-flow del centro comercial. _____	144
Componente variable. Lease structure and turnover rent. _____	144
Net Leases and Gross Leases _____	145
2. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial. _____	145
a. Asset Management. _____	145
Yields de mercado, vacancy rates, oferta y demanda actual y futura, y tasas de incobrabilidad.	146
Tenant-mix _____	146
Gestión de un portfolio de centros comerciales. Portfolio balancing y rebalancing. _____	147
b. Property Management _____	147
Gestión diaria del centro comercial. _____	147
• Asset Management Services Fees _____	148
• Management Services Fees _____	148
• Letting Fees _____	148
3. Funciones del director de patrimonio o gestor de patrimonio. _____	148
a. Gestión administrativa y evaluación de lugares de trabajo. _____	149
Funciones de dirección y administración del patrimonio inmobiliario. _____	149
Gestión Financiera. _____	149
Gestión de Recursos Humanos. _____	149
Gestión de la Calidad. _____	149
Gestión de Compras. _____	149
Outsourcing. _____	149
Información de gestión. _____	149
Gestión económica del patrimonio inmobiliario. _____	150
Planificación y control económico-financiero para la gestión. _____	150
Gestión de espacios _____	150
• Gestión del espacio _____	150
• Control del uso del espacio _____	150
• Space Planning _____	150
Gestión de servicios _____	151
• Mantenimiento integral _____	151
• Gestión energética _____	151
b. Gestión del inventario patrimonial. _____	151
Funciones del director de patrimonio y la gestión del inventario patrimonial. _____	151
c. Subcontratación o "outsourcing" _____	153
Contratación de bienes y servicios _____	153
Gestión de contratos/Outsourcing/SLA _____	154
Gestión de los servicios _____	155
Gestión de la seguridad _____	155



Capítulo 10. Rentas y gastos en los centros comerciales.	156
1. Renta mínima garantizada.	156
2. Renta variable.	156
3. Gastos comunes.	156
4. Gastos de marketing y publicidad.	157
Capítulo 11. Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción.	158
1. Mejor localización en el centro comercial.	158
2. Mejores accesos a zonas logísticas.	158
3. Ponderación en la cuota de distribución de los gastos comunes del centro comercial.	159
4. Exclusividad garantizada o restricciones en el tipo de actividad de establecimientos genéricos.	159
5. Limitación sobre uso de las zonas comunes.	159
6. Porcentaje ponderando sobre la renta variable.	159
7. Privilegios en la participación en los gastos de marketing del centro comercial.	160
8. Privilegios en la renta en función de los m2 alquilados.	160
9. Descuentos por actividades lúdicas promocionales de los arrendatarios del centro comercial.	160
10. Precios en función de la actividad del arrendatario. Promoción de la complementariedad.	161
11. Supuesto especial de propietario del centro con establecimiento ancla en el mismo.	161
12. Descuentos especiales para garantizar ocupación crítica del centro comercial.	162
Capítulo 12. Gestión inmobiliaria de un centro comercial.	163
1. ¿Qué hace el Gerente de inmuebles? ¿Qué es el proceso de gerencia integral de inmuebles?	163
a. El proceso de gerencia integral de mantenimiento	163
b. Evaluación de la propiedad	163
2. Mantenimiento Diario.	164
a. Gerencia de personal asignado al edificio.	164
b. Gerencia financiera. Control presupuestario.	164
c. Mantenimiento y vigilancia de la propiedad.	164
d. Relaciones con los arrendatarios.	165
3. Seleccionar al equipo responsable de los servicios (Facility Management interno o externo).	165
a. El control de las subcontratas (desde la limpieza a la seguridad o el mantenimiento).	165
b. Supervisión del programa de mantenimiento de los servicios del edificio.	166
Archivo central para todas las operaciones de equipamiento.	166
Programa de mantenimiento preventivo para todas las operaciones de equipamiento.	166
Itinerarios relacionados con la operación, inspección, servicio, reparación y reemplazo de equipos	167
c. Análisis, identificación, evaluación y control de los riesgos.	167
Gestión técnica, medios e instalaciones de seguridad de un centro comercial	167
1. Instalaciones críticas de un centro comercial.	167
2. Riesgos en un centro comercial	168
3. Gestión de una situación de crisis en un centro comercial	168



- d. La certificación ISO 22320 de gestión de emergencias de un centro comercial _____ 168
Norma ISO 22320 Protección y Seguridad de los Ciudadanos - Gestión de Emergencias -
Requisitos relativos a la respuesta ante incidentes. _____ 168
- e. ISO 50001. Sistemas de Gestión de la Energía de centros comerciales. _____ 169

Capítulo 13. Cláusulas de mantenimiento del contrato de gestión de centro comercial. _____ 171

- 1. Servicios de gestión contratados. _____ 171**
 - a. Contrato de gestión de activo del centro comercial _____ 171
 - b. Contrato de Property Management Agreement _____ 172
 1. Administración _____ 172
 2. Presupuestos _____ 172
 3. Contabilidad _____ 173
 4. Mantenimiento _____ 173
 5. Mantenimiento preventivo _____ 174
 6. Gerencia de Energía _____ 174
 7. Paisajismo _____ 175
- 2. Honorarios fijos y variables. _____ 175**
 - a. Contrato de gestión de activo del centro comercial _____ 175
 - b. Contrato de Property Management Agreement _____ 176
- 3. Seguro por posibles negligencias en el desarrollo del proyecto del centro comercial. _____ 176**
- 4. Mantenimiento del edificio. _____ 177**
 - a. Obligaciones. _____ 177
 - b. Informe mensual (facturación y actividades). _____ 178
 - c. Suministro de materiales _____ 178
 - d. Personal del adjudicatario cualificado y acreditando cumplimiento de legalidad. _____ 179
 - e. Garantías del servicio realizado. _____ 179
 - f. El precio. _____ 180
 - g. Revisión de precios _____ 181

Capítulo 14. Herramientas de control de una empresa de gestión de inmuebles. _____ 182

- 1. La importancia de la informática. _____ 182**
 - a. Mantenimiento asistido por ordenador (M.A.O.) _____ 182
 - b. GTC (Gestión Técnica Centralizada) _____ 183
 - c. Costes de exploración. _____ 184
 - Costes debidos a la organización y distribución de espacios. _____ 184
 - Costes debidos al consumo y servicios integrados. _____ 184
 - Costes debidos a la inversión. _____ 185
- 2. Sistemas de información para la gestión inmobiliaria. Gestión informatizada de inmuebles. Plan de mantenimiento correctivo (PMC) y plan de mantenimiento preventivo (PMP). _____ 185**
 - a. El sistema de gestión informatizada de inmueble _____ 185
 - b. "Space Planning", el mejor aprovechamiento del espacio. _____ 185

Capítulo 15. Telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales. Aplicación de técnicas de inteligencia artificial y Big Data para la mejora de estándares de eficiencia de instalaciones multisite. _____ 187

- 1. ¿Qué es la telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales? 187**
- 2. La implantación de plataforma monitorización y control. _____ 187**
- 3. Funcionalidades de la implantación de plataforma telegestión y monitorización en centros comerciales. _____ 188**
- 4. Big Data como previsor de la remodelación de una infraestructura (centro comercial). _____ 189**



5. Telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales. Aplicación de técnicas de inteligencia artificial y Big Data para la mejora de estándares de eficiencia de instalaciones multisite.	189
a. ¿Qué es la telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales?	189
b. La implantación de plataforma monitorización y control.	190
c. Funcionalidades de la implantación de plataforma telegestión y monitorización en centros comerciales.	190
d. Ejemplos de resultados	191
1. Equipos de climatización no conectados al sistema de control centralizado.	191
2. Problemas en circuitos concretos: Escaleras mecánicas.	192
3. Ejemplo de registro de temperatura ambiente en local en la que una zona tiene problemas de temperatura.	192
4. Ajustes en la operativa de local comercial con un sistema de refrigeración basada en aporte de agua fría por parte del centro.	192
5. Averías localizadas remotamente	193
Alarma de máquina derivada de configuración incorrecta del horario	193
Climatización parada por falsa alarma de incendios	193
Red de recarga vehículos eléctricos.	193

Capítulo 16. Gestión técnica inmobiliaria de un centro comercial. Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP). **194**

3. Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP)	194
4. Funciones del ECOP	195
3. Preparación de los trabajos del centro comercial.	197
4. Seguimiento y control del proyecto de los arrendatarios de centros comerciales.	197
5. Intervenciones en fase de ejecución de las obras del centro comercial.	197
6. Aprobación definitiva de las obras del centro comercial.	198

Capítulo 17. El pliego de condiciones técnicas. Características constructivas de los locales de un centro comercial. **199**

1. Características generales de las zonas comunes de un centro comercial.	199
a. Urbanización exterior y accesos	199
b. Aparcamiento	200
c. Paseos comerciales (Mall)	200
d. Locales y servicios comunes	200
2. Condiciones de entrega del local de un centro comercial.	201
3. Caso práctico de memoria técnica de obras en centro comercial para adaptar un local comercial conforme a las instrucciones del Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP)	202
Condiciones Técnicas específicas del Centro Comercial.	203
Documentación técnica tramitada o visada.	204
Memoria descriptiva de calidades	205
Actuaciones previas y demoliciones	206
Albañilería	207
Revestimientos	207
Carpintería de madera	207
Carpintería metálica y cerrajería	207
Vidrios	207
Pintura	207
Decoración y varios	207
Cuerpo estructural	207
Iluminación e instalación eléctrica	207
Frontal	207
Aparatos sanitarios	207



Fontanería y saneamiento _____	207
Instalación eléctrica _____	207
Instalación de climatización _____	207
Voz y datos _____	207
Instalación de seguridad contra incendios _____	207
Instalación de seguridad _____	207
Seguridad y salud _____	207
Plazos _____	207
Presupuesto de Ejecución Material _____	207
PARTE TERCERA _____	208
Gestión comercial y marketing de centros comerciales. _____	208
Capítulo 18. ¿Qué es la gestión de marketing de centros comerciales? _____	208
1. ¿Qué es la gestión de marketing de centros comerciales? _____	208
2. Objetivos clave del marketing para centros comerciales _____	208
3. Formato del plan de marketing del centro comercial _____	209
4. ¿Qué hacen los gerentes de marketing de los centros comerciales? _____	210
a. Evaluar la adecuación del producto/mercado _____	211
b. Elabora una estrategia de marketing _____	211
c. Crear mensajes de marca _____	212
d. Seguimiento de las métricas de marketing _____	212
Tráfico del sitio web. _____	212
Redes sociales. _____	212
Correo electrónico. _____	212
SEO. _____	213
Publicidad. _____	213
Capítulo 19. Proceso de gestión del marketing de centros comerciales. _____	214
1. Investigación de mercado de influencia del centro comercial. _____	214
2. Las tres C: centro comercial, competencia y clientes. _____	214
a. Estrategia de marca del centro comercial. _____	214
b. Comprometer a todos los integrantes del centro comercial en la atracción de clientela. _____	215
c. Plan integral de comunicaciones. Estrategias de marca, mercadotecnia y comunicación del centro comercial. _____	215
d. Control continuo de la fidelidad a la marca del centro comercial. _____	215
e. Asegurar la presencia de la marca del centro comercial en productos y mensajes. _____	215
3. Planificación del marketing, análisis del mercado y marketing mix en centros comerciales. _____	216
a. Planificación del marketing _____	216
b. Análisis del mercado. Análisis de situación. Análisis de la competencia. _____	216
4. El presupuesto de marketing del centro comercial. _____	217
Capítulo 20. Gestión comercial y de marketing de centros comerciales. Ventas - rentas. _____	219
1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas. _____	219
2. Visitas - ventas- rentas. _____	219
a. Análisis: Zona de influencia por proximidad y zona de influencia por afinidad. _____	219
b. Segmentación y posicionamiento. _____	220
3. ¿Qué tipo de oferta debe tener el centro comercial? _____	220
Capítulo 21. Los factores de éxito de un centro comercial. _____	221
1. Capacidad de atraer visitantes al centro comercial. _____	221
2. Localización, facilities (parking, calidad de acceso) y la calidad de locales	



(flexibilidad, modularidad y distribución en planta).	221
3. El gestor del centro comercial ante la adecuación de las instalaciones y características de los locales a la demanda potencial.	221
4. La oferta de ocio como atracción de clientes/compradores al centro comercial.	222
5. Retroalimentación entre locales por la concentración de oferta del centro comercial.	222
Capítulo 22. “Merchandising” de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial.	223
1. “Merchandising” de un centro comercial.	223
a. En centro comercial como pueblo (calle de la moda o plaza de los restaurantes).	223
b. El centro comercial como gran almacén de venta (concentración de usos comerciales por zonas).	224
2. Zona de restauración de un centro comercial.	224
3. Zonas especializadas de un centro comercial.	224
4. Las entradas al centro comercial.	224
5. Los pasillos públicos (“Mall”).	225
a. La importancia de la fachada de los locales de los centros comerciales.	225
b. Zonas frías por errores de distribución arquitectónica del centro comercial.	225
c. Soluciones a los fondos de saco de un centro comercial.	225
d. Las plazas de un centro comercial	226
e. Zonas calientes de un centro comercial.	226
6. Técnicas de merchandising en centros comerciales.	227
a. Merchandising para incentivar las ventas de los centros comerciales.	227
b. Soluciones al problema de la ubicación de secciones de los centros comerciales.	227
Capítulo 23. Estrategias de atracción al centro comercial.	229
1. Estrategia: ¿quiénes van al centro comercial?	229
a. La estrategia del centro comercial afecta a aspectos inmobiliarios.	229
b. Las expectativas del mercado en la comercialización de un centro comercial.	229
c. El público objetivo de un centro comercial.	229
2. Estrategia para incentivar la llegada de visitantes/clientes al centro comercial.	230
Parking gratuito	230
Descuento en gasolinera	230
3. Estrategias combinadas para atraer visitantes/clientes y arrendatarios de locales de centros comerciales.	230
4. Ejemplos de estrategias de gestión de un centro comercial	231
a. Locales de servicios complementarios. (Hay de todo en el centro comercial).	231
b. Amplios ventanales para escaparates. Transparencia en el centro comercial.	231
c. Luminosidad en el centro comercial. Ambientación e iluminación	231
d. Escaleras mecánicas panorámicas.	231
e. Seguridad o mejor, “sensación de seguridad”.	232
f. Crear un hashtag único para el centro comercial	232
g. Organizar eventos los fines de semana y festivos	232
h. Usar los canales de las redes sociales para noticias y promociones	232
i. Involucrar a los visitantes del sitio web con un widget de redes sociales	233
j. Combinar el contenido generado por el usuario con la señalización digital	233
k. Aprovechar el contenido generado por el usuario en su publicidad	233
l. Contratar influencers relacionados con un grupo objetivo	233
5. Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.	234
a. Establecimientos ancla o locomotora.	234
Cine, ocio diferencial y restauración.	234



Marcas de referencia. _____	234
Hipermercados. _____	234
b. Establecimientos genéricos. _____	235
Capítulo 24. Marketing mix de centros comerciales. _____	236
1. Marketing mix en centros comerciales. _____	236
a. ¿Qué es la marketing mix (las 4 P del marketing)? _____	236
b. Desglose de cada P con ejemplos. _____	237
Producto _____	237
Precio _____	238
Lugar _____	239
Promoción _____	239
2. Analizar clientela y competencia. _____	240
a. Análisis preliminares del centro comercial. _____	240
Análisis interno _____	240
Análisis de la competencia _____	240
Análisis del consumidor _____	241
Análisis del entorno _____	241
b. Objetivos publicitarios del centro comercial. _____	241
3. Publicitar el centro comercial. _____	241
a. Marketing mix integrada de un centro comercial. _____	241
b. Marketing de un centro comercial. _____	242
➤ Emisor _____	242
➤ Codificación _____	242
➤ Canales _____	242
➤ Ruido _____	242
➤ Decodificación _____	242
➤ Respuesta _____	242
➤ Retroalimentación _____	242
c. Herramientas de la comunicación. _____	242
d. Mensaje publicitario adecuado al centro comercial. _____	243
e. Difusión publicitaria y selección de soportes publicitarios para promocionar un centro comercial. _____	243
Capítulo 25. La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial. _____	245
1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial. _____	245
Rentabilidad del centro comercial en función de la tasa de disponibilidad. _____	245
2. La clave del éxito de un centro comercial: acertar con la mix comercial que encaja con la demanda potencial de una zona. _____	245
3. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes. _____	246
a. Organización interna del centro comercial. _____	246
b. Ingresos por renta y por alquiler de espacios publicitarios. _____	246
c. ¿Por qué prefiere un gestor de centros comerciales la rotación frente al margen? _____	246
4. El mix comercial requiere una discriminación de rentas. _____	246
a. Discriminación de rentas _____	246
b. Ventajas de los establecimientos ancla. _____	247
Capítulo 26. Estrategias de customer engagement (experiencia de cliente) en centros comerciales. _____	248
1. ¿Qué es el customer engagement (experiencia de cliente) en centros comerciales? _____	248
a. Segmentación. _____	248
b. Contenidos. _____	248
c. Acciones. _____	249
d. Canales. _____	249



e. Herramientas de Engagement Marketing Offline	249
2. La estrategia de de los gestores de centros comerciales: la "escucha activa" del cliente.	249
a. Mejora continua del servicio de atención al cliente	249
Ampliación y optimización de los horarios en función del tipo de producto o servicio que comercialices y las necesidades del cliente.	250
Consultas al cliente / consumidor.	250
b. Gestión de la interacción a través de redes sociales.	250
c. Personalización de comunicaciones: mensajes e interacción con usuarios.	251
Segmentación y automatización de mensajes	251
1. Crear listas de usuarios en los distintos artículos	251
2. Crear formularios en función del tipo de contenido	251
d. Planear una estrategia multicanal.	252
e. Organizar eventos virtuales.	252
f. Ofrecer valor añadido diferencial	253
3. El cliente ha cambiado tras el auge de la compra por internet.	253
a. Las exigencias del cliente omnicanal	253
b. Fidelizar al cliente. Hacer que sea un fan del centro comercial.	253
c. Escuchar al cliente es la mejor práctica comercial.	254
4. Fidelización a través de la tecnología	254
a. Utilizar y analizar los datos de manera progresiva. BBDD centralizada del cliente, CRM y herramientas de business intelligence.	255
b. Utilizar las redes sociales como una herramienta para conseguir datos del cliente.	255
c. Simplificar la experiencia de los clientes para aumentar la satisfacción.	255
d. Aprender de los comentarios negativos.	256
5. Estrategias de customer engagement en centros comerciales.	256
a. Canales de servicio al cliente.	256
b. Mensaje de bienvenida y agradecimiento.	256
c. Optimización para dispositivos móviles	257
d. Atención a los horarios de publicación	257
e. Estrategias de customer engagement online.	258
6. ¿Cómo se mejora la experiencia de compra? Ventajas adicionales a los clientes: hasta personal shopper para los mejores clientes.	258
Capítulo 27. La segmentación de la clientela en centros comerciales.	259
1. Criterios de segmentación en centros comerciales.	259
a. Procedimientos estadísticos de segmentación.	259
b. Requisitos del proceso de segmentación de la clientela.	260
c. Clases de segmentación en función de una característica común por grupo de clientes.	260
➤ Segmentación demográfica	260
➤ Segmentación geográfica	260
➤ Segmentación socioeconómica	260
➤ Segmentación por personalidad	260
➤ Segmentación por beneficios buscados	260
➤ Segmentación por estilos de vida	260
2. Estrategias de segmentación en centros comerciales.	261
a. Estrategia indiferenciada.	261
b. Estrategia diferenciada.	261
c. Estrategia concentrada.	261
Capítulo 28. El mapeo de clientes en la gestión de centros comerciales.	262
1. El mapa del ciclo de vida del cliente (customer journey map).	262
a. Mapeo de sus clientes para diseñar estrategias a medida	262
b. Concepto del mapeo del customer journey	262
c. Elementos de un mapa de experiencia para centros comerciales.	263
d. Touchpoint	263



e. Momento de la verdad _____	263
2. Aplicación del mapeo de clientes en un centro comercial. _____	263
3. Cronología de eventos lineal o cíclica del mapa del ciclo de vida del cliente (customer journey map). _____	264
a. Concienciación _____	264
b. Evaluación _____	265
c. Compra/compromiso _____	265
d. Experiencia de integración/out-of-box _____	265
e. Retención _____	265
f. Promoción _____	265
4. ¿Cómo crear un mapa de experiencia del cliente de un centro comercial? _____	265
a. Coordinar la demanda de información del cliente con todos los departamentos del centro comercial. _____	265
b. Realizar una investigación sobre experiencias y expectativas del centro comercial. _____	265
c. Formato del mapa de experiencia. _____	266
d. Identificar vacíos del centro comercial _____	266
e. Implementar mejoras y seguimiento del mapa de experiencia. _____	266
5. Optimización de la gestión de un centro comercial en base al mapa de la experiencia del cliente. _____	267
Capítulo 29. Estrategias de seguimiento de clientes en centros comerciales. Análisis de ofertas de servicios informáticos. _____	268
1. La estrategia de atracción "Click & Collect". _____	268
a. Dispositivos de seguimiento "beacons", Apps o red WiFi. _____	268
b. "Customer Journey" _____	268
2. Marketing CRM. El consumidor al conectarse a la red wifi del centro comercial recoge determinados datos que son recogidos en el CRM de la empresa y se cruza con los datos. _____	269
3. Wifi-Tracking. Mediante la red WiFi se pueden recoger datos anónimamente del comportamiento de los consumidores en el Centro Comercial (recorridos de los clientes, los lugares de paso, densidad, tiempos de espera, etc.). _____	270
4. Registro de datos en CRM _____	271
5. Promo Push. Durante la visita del cliente al Centro Comercial se ofrecen servicios y ventajas. _____	271
6. Fidelidad del cliente con marketing CRM _____	272
Capítulo 30. La promoción temporal de ventas en un centro comercial. _____	274
1. Las razones que justifican la promoción a corto plazo de un centro comercial. _____	274
2. Las claves de promoción de un centro comercial: permanente y LOCAL. _____	274
3. Riesgos en la comunicación de las promociones de ventas de centros comerciales. _____	275
4. Procesos de la promoción de ventas de un centro comercial. _____	275
➤ Objetivos/destinatarios _____	275
➤ Medios promocionales/puntos de venta _____	275
➤ Control/pretest y protest promocional _____	275
Capítulo 31. Gestión de la fidelización al centro comercial. Servicio de atención al cliente en un Centro Comercial. _____	276
1. Servicio de atención al cliente. Fidelizar la clientela a un centro comercial. _____	276
a. La mejor herramienta de marketing: el servicio al cliente. _____	276
b. Estrategias de servicio al cliente. Liderazgo y calidad de la alta gerencia de centros comerciales. _____	278



2. Control de los procesos de atención al cliente. _____	278
3. Buenos empleados e instalaciones en orden. _____	279
Capítulo 32. Auditoría del marketing de un centro comercial. _____	280
1. Informe de marketing de un centro comercial. _____	280
a. Posicionamiento del centro comercial en relación a la zona de influencia, competencia con otros centros y productos en venta. _____	280
b. Orientación estratégica o marketing estratégico. _____	281
c. Servicio de atención al cliente. _____	281
2. Control de resultados de marketing. "Marketing Audit" de centros comerciales. _____	281
a. Validar todas sus ideas de marketing de centros comerciales _____	281
b. "Marketing Audit" de centros comerciales. _____	282
Auditoría de estrategias de comunicación respecto de la competencia. _____	282
Encuestas para analizar la percepción por los clientes del centro comercial. _____	282
Comprobación de resultados de las inversiones de mercadotecnia del centro comercial. _____	282
Evaluación y mejora continua de los programas de mercadotecnia de la marca del centro comercial. _____	282
PARTE CUARTA _____	283
Herramientas de gestión de centros comerciales. _____	283
Capítulo 33. Estudios de funcionamiento como herramienta de trabajo diaria del Gerente del Centro Comercial _____	283
1. Estudios de clientela del Centro Comercial. Perfil y hábitos de compra. _____	283
a. Técnicas de carácter cuantitativo (encuestas personales y telefónicas) _____	283
b. Conocer perfil y hábitos de compra de la clientela del Centro comercial. Valoración de aspectos funcionales y oferta comercial. _____	283
2. Estudios del área de atracción del Centro Comercial. _____	284
a. Técnicas de encuestas. _____	284
b. Conocer hábitos de compra y consumo. _____	284
3. Estudios de afluencia al Centro Comercial. _____	284
a. Recuentos de público (medidores de público en puertas y parking). _____	284
b. Estudios de observación directa. Cliente misterio (Mystery Shopper). _____	284
c. Panel de Consumidores. Muestra panelizada de clientes. _____	285
➤ Distribución 100% del gasto familiar _____	285
➤ Incremento y disminución del gasto. Motivos _____	285
➤ Valoración de los locales en que se compra _____	285
➤ Valoración de cambios producidos en el Centro Comercial _____	285
4. Estudios de notoriedad del Centro Comercial y su imagen entre la clientela. _____	285
a. Estudios de imagen (marca, empresa, etc.). _____	285
b. Contenido _____	286
➤ Medición de notoriedad _____	286
➤ Medios por los que se conoce el centro comercial. _____	286
➤ Imagen global reflejada _____	286
➤ Descomposición de la imagen por atributos parciales, _____	286
5. Uso de los estudios de campo de un centro comercial para la gerencia integral de un centro comercial. _____	286
a. Destinatarios _____	286
➤ Comerciantes. _____	286
➤ Promotores o Comunidades de propietarios. _____	286
➤ Entidades financieras. _____	286
➤ Inversores _____	286
➤ Administraciones públicas _____	286
b. Utilización de los estudios. Herramienta de trabajo diaria del gerente del Centro Comercial. _____	287
➤ Rentabilidad _____	287



➤ Precomercialización y comercialización _____ 287

Capítulo 34. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial. _____ 288

1. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial. ¿Qué compra y por qué lo compra? _____ 288
2. Orientaciones que producen la compra en centros comerciales. _____ 290
3. Psicología y motivación en el proceso de compra en centros comerciales. _____ 290
 - Variables Externas. _____ 291
 - Variables Internas. _____ 291
4. El proceso de decisión de compra. Métodos de influencia de compra en centros comerciales. _____ 291
 - a. Necesidad de compra. _____ 292
 - b. Búsqueda de la información _____ 292
 - c. Evaluación de las alternativas _____ 292
 - d. Decisión de compra _____ 292
 - e. Utilización del producto y evaluación postcompra _____ 292

Capítulo 35. El Big Data aplicado a los centros comerciales. _____ 293

1. Las tres V de Big Data en el comercio minorista _____ 293
 - Volumen _____ 293
 - Velocidad _____ 293
 - Variedad _____ 294
2. Beneficios clave del uso de Big Data en la industria minorista _____ 294
 - a. Accesibilidad de datos _____ 294
 - b. Personalización _____ 294
 - c. Segmentación de clientes _____ 295
 - d. Internet de las cosas _____ 295
 - e. Mantenimiento predictivo _____ 295
 - f. Experiencia del cliente mejorada _____ 295
 - g. Optimización de precios _____ 296
 - h. Mayor retención de clientes _____ 296
3. Monitorizar todos los movimientos en interiores y exteriores para entender los comportamientos de los clientes. _____ 296
 - a. Saber de qué parte de la ciudad viene el usuario, para dónde va, y cuándo viene al centro comercial, y si lo hace con regularidad _____ 296
 - b. Conocer el perfil de cliente que visita el centro investigando en qué lugares ha estado anteriormente para después enviarle sugerencias específicas de su gusto, o también para controlar a la competencia. _____ 297

Capítulo 36. El "data driven" en la gestión de centros comerciales. _____ 298

1. ¿Qué beneficios tiene el Data Driven en centros comerciales? _____ 298
2. Ventajas del Data Driven en centros comerciales. _____ 298
 - a. La búsqueda continua por maximizar el retorno de la inversión. _____ 298
 - b. Conseguir una mayor visibilidad. _____ 299
 - c. Alinear los objetivos de la empresa con las necesidades reales del público digital. _____ 299
 - d. Aumentar el volumen de datos que podemos obtener de los canales online. _____ 299
 - e. Colocar al cliente en el centro de su vida. Visión customer-centric. _____ 299
3. ¿Qué beneficios tiene el data driven en centros comerciales? _____ 299
4. ¿Qué se necesita para aplicar el data driven marketing a un centro comercial? _____ 300



¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Responsabilidad del gestor de un centro comercial.**
- **Gestión integral de centros comerciales.**
- **Funciones de la Gerencia de un centro comercial.**
- **Gestión económica del centro comercial. Control presupuestario.**
- **Plan anual de Marketing de un centro comercial.**
- **Informe periódico de situación del centro comercial.**
- **Relación con proveedores.**
- **Administración y recursos humanos del centro comercial.**
- **Gestión de las franquicias.**
- **Análisis de viabilidad de un centro comercial.**
- **Sistemas de seguridad de centros comerciales.**
- **Sistemas de vídeo vigilancia, control de accesos, seguridad perimetral, protección contra incendios y sistemas de información digital**
- **Control del mix comercial del centro comercial.**



- **Gestión financiera de un centro comercial.**
- **Gestión jurídica de un centro comercial.**
- **Gestión de dirección y administración del centro comercial.**
- **Estudios de clientela del Centro Comercial. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial.**
- **Gestión de la fidelización al centro comercial. Servicio de atención al cliente en un Centro Comercial.**
- **Selección de la empresa de mantenimiento y gestión de inmuebles. Condiciones de licitación. Análisis de la oferta.**
- **Gestión técnica inmobiliaria de un centro comercial. Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP).**
- **Ahorro energético de Centros comerciales.**



Introducción



1. El gestor de centros comerciales ante el comercio electrónico.

a. Diferenciar la oferta del consumidor, con un enfoque en la experiencia y la comodidad.

La revolución de las compras digitales ofrece nuevas oportunidades para los operadores de centros comerciales lo suficientemente ágiles como para aprovecharlas. Tiendas cerradas, poca afluencia al centro comercial, estacionamientos vacíos y arrendatarios que echan el cierre. El exceso de oferta de productos y el auge del comercio electrónico están reduciendo los márgenes, y los clientes exigen experiencias únicas y personalizadas.

Los principales operadores de centros comerciales ya han comenzado a transformar sus inmuebles en destinos que se ven, se sienten y operan de manera muy diferente a sus predecesores. En China, los centros comerciales ya asignan del 30 al 40 por ciento de su área de piso a alimentos y bebidas.

Sin embargo, incluso los operadores más innovadores se enfrentan a desafíos económicos y de rentabilidad asociados con todos estos cambios. Los centros comerciales con grandes cantidades de espacio público tienden a tener una utilización de espacio más pobre que los centros comerciales tradicionales. Las compras por internet ofrecen a los consumidores los mejores niveles de conveniencia.

Los centros comerciales nunca podrán competir con la selección infinita de productos, las comparaciones de precios y la naturaleza siempre disponible. Tampoco deberían intentarlo.



b. Alejarse de las experiencias de compra mercantilizadas y hacia una propuesta de valor ampliada para los consumidores.

En su lugar, los centros comerciales deben moverse en una dirección diferente, alejarse de las experiencias de compra mercantilizadas y hacia una propuesta de valor ampliada para los consumidores. Los centros comerciales innovadores están incorporando elementos de valor agregado que intentan reformular el centro comercial como el nuevo centro de la ciudad, incluidos conciertos, centros de arte, spas, gimnasios y mercados ecológicos.

Estos servicios proporcionan un nivel de ocio y entretenimiento que nunca se puede satisfacer por internet. Xanadu, un centro comercial a 30 km de Madrid, por ejemplo, ha hecho todo lo posible para proporcionar a los padres un tiempo de calidad con sus hijos. El centro comercial cuenta con una pista de esquí, karts, paseos en globo, bolos y billar. Del mismo modo, el Mall of America en Minnesota tiene un acuario submarino, un parque temático y un museo a pie de dinosaurios. En Brasil, por ejemplo, un nuevo enfoque en el ocio y el entretenimiento ya está impulsando el crecimiento. Los ingresos provenientes de los centros comerciales de estas ofertas aumentaron un 41 por ciento en 2013 en comparación con 2012.

El énfasis en la buena comida y los eventos también contribuye a que los centros comerciales se conviertan en el centro de la comunidad local, un lugar para compartir tiempo de calidad con amigos y familiares, y no solo comer.

En el frente de la mezcla de arrendatarios, los centros comerciales innovadores están replanteando estratégicamente los tipos de tiendas a las que los consumidores responderán. Los arrendatarios ancla que impulsan el tráfico siguen siendo claves, pero también vemos un nuevo énfasis en una combinación de tiendas más pequeñas que agregan un sentido de novedad a la oferta del centro comercial.

Además, algunos centros comerciales están haciendo un mayor uso de espacios temporales y flexibles que pueden acomodar diferentes tiendas a lo largo del tiempo. Las tiendas emergentes, los espacios de exposición y los kioscos brindan a los clientes un sentido de lo inesperado y les dan una razón para la búsqueda del tesoro.

Finalmente, los centros comerciales están superando el problema de la mercantilización enfocándose en segmentos específicos de consumidores y / o creando zonas específicas dentro de los centros comerciales que permiten a los consumidores encontrar un área que los atienda.

En el Dubai Mall, por ejemplo, "Fashion Avenue" es un área dedicada a marcas de lujo y servicios adaptados al cliente exclusivo, que incluyen una entrada exterior y un área de estacionamiento independientes. En el centro comercial CentralWorld de 7 pisos en Bangkok, la decoración del hogar está en el quinto nivel, la tecnología en el cuarto y la ropa de moda en el 1-3. Este enfoque



también representa una forma para que los centros comerciales se aseguren de que los clientes no se pierdan dentro de la superficie cada vez mayor de los centros comerciales.

2. Transformar la experiencia del centro comercial mediante el aprovechamiento de la tecnología y las estrategias multicanal.

La transformación digital del comercio minorista no es una mala noticia para los centros comerciales. Por el contrario, presenta nuevas oportunidades para que los centros comerciales involucren a los consumidores a lo largo de sus viajes de decisión. Hay tres formas principales en que los centros comerciales aprovechan la tecnología:

Primero, están extendiendo sus relaciones con los clientes antes y después de la visita al centro comercial. Se trata de involucrar a los clientes a través de contenido atractivo y de crear vínculos más profundos con ellos a través de las redes sociales y los sitios y aplicaciones propietarios, así como los programas de lealtad. Los medios sociales se pueden usar, por ejemplo, para generar comentarios sobre nuevos arrendatarios o solicitar ideas de los consumidores sobre ideas para nuevas tiendas.

- Por ejemplo, un centro comercial ha utilizado la comunicación segmentada de Facebook para hablar con diferentes comunidades, como diferentes geografías o grupos de interés o centros comerciales específicos. Los programas de lealtad del centro comercial pueden proporcionar los medios para que los centros comerciales establezcan una relación directa con los clientes que vaya más allá de cada visita al centro comercial, al tiempo que permite que los centros comerciales recopilen información valiosa sobre los clientes.
- Al igual que los minoristas, los centros comerciales deben llegar a sus clientes con ofertas personalizadas, ideas de regalos y otros anuncios dirigidos basados en inteligencia en tiempo real y marketing basado en la ubicación.
- Si bien los centros comerciales enfrentan el desafío de no tener acceso directo a los datos de compra del comprador, esto puede superarse induciendo a los compradores a usar su teléfono inteligente para escanear los recibos de compra a cambio de puntos que pueden canjearse por boletos de conciertos, libros, vales de descuento para los comerciantes participantes. Estacionamiento gratuito o invitaciones a eventos (por ejemplo, un desfile de modas). Alternativamente, las tecnologías como el reconocimiento facial, los anuncios móviles basados en la ubicación y los sensores ya se están aplicando con éxito para identificar y establecer un contacto específico con los clientes habituales.



En segundo lugar, los centros comerciales están utilizando la tecnología para transformar la facilidad de uso de los centros comerciales como un medio para mejorar la satisfacción del cliente. Hay una gran oportunidad para que los centros comerciales disminuyan los puntos molestos para los clientes, mientras que al mismo tiempo crean puntos de deleite completamente nuevos. La tecnología, por ejemplo, puede usarse para enfrentar uno de los mayores desafíos que enfrentan los compradores en el centro comercial: encontrar estacionamiento. Los sensores ubicados en los estacionamientos detectan la cantidad de espacios disponibles en cada nivel y brindan indicadores visuales a los conductores. Una vez dentro del centro comercial, las aplicaciones móviles pueden ofrecer guías rápidas y fáciles para ayudar a los compradores a encontrar lo que buscan en los centros comerciales de hoy en día, cada vez más grandes y de múltiples niveles.

En tercer lugar, los centros comerciales están utilizando capacidades digitales para llevar la experiencia de compra al siguiente nivel. Es fundamental para los centros comerciales tener un papel más activo en la configuración de la experiencia de compra, ya sea actuando más como minoristas o asociándose con ellos.

- Para introducir elementos de comercio electrónico en el centro comercial, Taubman se asoció con Twentieth Century Fox para colocar escaparates virtuales, "Fox Movie Mall", en al menos 18 centros comerciales de lujo. Allí, los compradores pueden comprar entradas de películas escaneando un código QR con su teléfono inteligente. A medida que las barreras entre por internet y fuera de línea se desdibujan, algunos operadores de centros comerciales se aventuran por internet con una oferta completa de centros comerciales virtuales.
- En 2011, La compañía australiana de centros comerciales Westfield lanzó un centro comercial conectado a internet (y luego una aplicación móvil) con 150 tiendas, 3,000 marcas y más de 1 millón de productos. La compañía cobra una pequeña tarifa así como una comisión de entre el 20 y el 30 por ciento por cada venta. Impulsado por el conocimiento de que el 60 por ciento de los 1.100 millones de compradores anuales en sus centros comerciales utilizan dispositivos móviles, Westfield también creó un laboratorio de investigación ubicado en San Francisco, con la misión de encontrar aplicaciones y servicios tecnológicos que puedan mejorar aún más la experiencia minorista para ambos compradores. y minoristas.



3. Exploración de nuevos formatos y oportunidades inmobiliarias comerciales.

Los centros comerciales más innovadores de hoy no se parecen en nada a sus predecesores. Aunque la ubicación sigue siendo la consideración inmobiliaria clave para los centros comerciales, un diseño y estructura diferenciados es cada vez más importante. Los centros comerciales al aire libre ayudan mucho a prestar el ambiente de un centro de la ciudad, especialmente cuando incorporan propiedades inmobiliarias de uso mixto. Muchos de los centros comerciales que se están construyendo en áreas urbanas están abiertos y completamente integrados con el paisaje.

El centro comercial Cabot Circus en Bristol, Inglaterra, por ejemplo, tiene un techo de cristal con forma de concha único que es del tamaño de uno y medio campos de fútbol. Al incorporar consideraciones de sostenibilidad ambiental, se puede acceder al centro comercial en transporte público y cuenta con un sistema de recolección de agua de lluvia. Incluso los centros comerciales que están cerrados ahora incorporan un ambiente más natural en su diseño, instalación de plantas y árboles, paredes y pisos de madera, cascadas y mucho vidrio para permitir la entrada de luz natural. Tales elementos ayudan a los centros comerciales a mezclarse mejor con sus alrededores.

Es fundamental que los centros comerciales sean mucho más que tiendas. Vemos la mezcla de espacio público / arrendatario que se mueve desde los actuales 70/30 a 60/40, o incluso 50/50. Cuando esto suceda, estos espacios públicos ampliados deberán planearse y programarse a lo largo del año como una exposición. Se administrarán más como contenido y medios, en lugar de bienes inmuebles.

Los desarrollos de uso mixto ofrecen a los consumidores una comunidad atractiva e integrada en la que vivir, trabajar y comprar. También sirven para generar tráfico adicional para los centros comerciales mientras maximizan los retornos sobre el capital invertido. Otras oportunidades de bienes inmuebles comerciales que pueden agregar flujos de ingresos alternativos son hoteles, edificios de oficinas y aeropuertos.

Por último, los centros comerciales son un formato alternativo cada vez más popular en mercados más maduros como los EE. UU.

En economías emergentes como Brasil, los puntos de venta también están ganando atención y vemos a los operadores de centros comerciales experimentando con este formato como un medio para atraer a consumidores conscientes de los precios y buscadores de ofertas.



4. Implicaciones para los centros comerciales.

Si bien estas tendencias se expresan en diversos grados en diferentes mercados alrededor del mundo, creemos que son relevantes a nivel mundial y deben tomarse en serio, sin importar dónde operen las compañías de centros comerciales. Hay tres consideraciones estratégicas que los jugadores deben entender al descubrir cómo reaccionar mejor.

a. Evolucionar la oferta definiendo una clara propuesta de valor tanto para los consumidores como para los minoristas, anclando la información a los consumidores y la economía a prueba de balas.

Entre el gran universo de opciones para mejorar la experiencia del cliente, es posible identificar iniciativas que serán tanto ROI positivas como aumentar sustancialmente la satisfacción de los clientes hacia los centros comerciales. Para hacer esto, los jugadores de los centros comerciales primero deben aislar y cuantificar los puntos de contacto del consumidor que son los más responsables de la satisfacción con la conducción. Utilice estos puntos de contacto para priorizar las áreas de inversión y para diseñar un programa cohesivo de experiencia del cliente que produzca mayores tasas de visitas y / o gastos y, en última instancia, una mayor lealtad del consumidor.

b. Aumentar la productividad y la eficiencia de la actual base de centros comerciales a través de una revisión estratégica de la combinación de arrendatarios, teniendo en cuenta las necesidades de los consumidores y la economía del minorista.

Este análisis debe guiar la gestión de los precios de alquiler y la planificación comercial general. En el frente de los costes, el enfoque debe estar en la gestión estricta de los costes directos e indirectos, combinada con la eficiencia operativa, que es fundamental para el éxito de las transformaciones de la experiencia del cliente.

c. Analizar quirúrgicamente sobre dónde y cómo crecer de una manera que no ponga en peligro los rendimientos.

Concentrarse en los grupos de ciudades y las regiones que tienen oportunidades distintivas de crecimiento. Esto incluye pensar a propósito sobre la administración disciplinada de los gastos de capital y qué formatos crearán el mayor impacto, ya sea tradicional, de uso múltiple, de vecindario o de salida.

La ejecución contra estas consideraciones a menudo requerirá que los jugadores del centro comercial desarrollen nuevas capacidades.



Westfield, por ejemplo, ha establecido un grupo de Oficina Digital que informa al CEO con la misión de liderar iniciativas digitales en toda la organización. Otras compañías han creado equipos de "experiencia del cliente" que son responsables de crear e integrar una visión unificada de las iniciativas de los clientes. Otros más han creado equipos minoristas responsables de trabajar en asociaciones con minoristas, o alternativamente, operar las operaciones minoristas ellos mismos.

El mundo del comercio minorista está cambiando dramáticamente, pero el centro comercial aún puede tener un papel central en las sociedades urbanas y suburbanas. Para evitar convertirse en lo que un director ejecutivo llama un "anacronismo histórico, una aberración de sesenta años que ya no satisface las necesidades del público", los operadores de centros comerciales deben ampliar sus horizontes de lo que puede ser un centro comercial. Deben imaginarse a sí mismos ya no como promotores inmobiliarios, sino como proveedores de entretenimiento para compras orientados al cliente.

5. Áreas en las que los operadores necesitarán enfocar sus energías.

Hay cuatro áreas en las que los operadores necesitarán enfocar sus energías:

a. Reinventar los contratos de arrendamiento.

El modelo tradicional de cobrar el alquiler de arrendatarios basado únicamente en sus ventas no permitirá a los operadores capturar el valor total de los minoristas. Las empresas deben estar dispuestas a desafiar las prácticas pasadas y mirar hacia el futuro a los nuevos modelos de arrendamiento. A medida que los centros comerciales invierten en nuevas características y atracciones que generan mayor tráfico peatonal, pueden explorar nuevas formas de estructurar acuerdos financieros con arrendatarios minoristas. Vemos dos posibilidades principales, que podrían adoptarse además de, y no necesariamente en lugar de, los mecanismos de ingresos existentes:

Cargo basado en el tráfico: los arrendatarios pagan en función del tráfico que ingresa a sus tiendas o se mueven a través del área del centro comercial donde se encuentran. Este modelo permite a los operadores de centros comerciales captar el valor de la creciente tendencia de los clientes que llegan a las tiendas a tocar y sentir los productos, pero completan la compra por internet.

Distribución de ingresos por internet: los arrendatarios pagan una parte de las ventas por internet de su marca que ocurren dentro de la geografía del centro comercial, normalmente asignadas de acuerdo con los códigos postales. Algunos minoristas de vanguardia ya están siguiendo este enfoque con sus vendedores.



b. Generar nuevas fuentes de ingresos y servicios de valor agregado.

Para tener éxito financiero en esta nueva era, los centros comerciales deberán ser creativos para aprovechar al máximo sus activos. Los propietarios de centros comerciales pueden vender a los arrendatarios acceso a bienes inmuebles físicos para el almacenamiento de inventario, por ejemplo, ya que en el futuro es probable que muchas tiendas sean más pequeñas y no tengan capacidad de almacenamiento. Los operadores también podrían proporcionar a los arrendatarios servicios de logística.

Otras nuevas fuentes de ingresos podrían incluir la utilización de espacios abiertos de un centro comercial para tiendas emergentes, salas de exposición temporales y otros eventos. Se podría cobrar a los minoristas por tráfico. Las fachadas digitales, los pasillos y los patios también ofrecen oportunidades como espacio publicitario flexible. Finalmente, la tecnología ofrece a los operadores de centros comerciales un enorme potencial para empaquetar y vender datos de compradores a sus arrendatarios.

c. Usando la tecnología para construir valor comercial.

La tecnología digital es una amenaza para los centros comerciales porque permite a los compradores comprar por internet. Sin embargo, al mismo tiempo, la tecnología presenta oportunidades significativas para los operadores que saben cómo usarla.

Información sobre el comprador: al usar aplicaciones, el servicio gratuito de Wi-Fi, los datos de los puntos de venta y las cámaras de seguridad, los operadores de centros comerciales pueden desarrollar una mejor comprensión de quién está comprando exactamente en sus propiedades y cuáles son los hábitos y preferencias de compra de estos consumidores. El análisis de Wi-Fi, por ejemplo, puede revelar qué sitios web visitan los compradores, y así proporcionar información sobre lo que las personas están viendo mientras viajan dentro de un área particular del centro comercial. Desde el uso de los sensores para analizar los patrones de tráfico peatonal, el Centro Comercial Kamppi en Helsinki, Finlandia, aprendió que los compradores se congregan a la hora del almuerzo, no después del trabajo, como se suponía anteriormente.

Todos estos datos también se pueden analizar para crear información valiosa para los arrendatarios que desean mejorar su surtido de productos, pantallas de ventana, estrategias de precios o promociones. El análisis avanzado también podría permitir a los operadores optimizar su combinación de arrendatarios y sus términos de arrendamiento. Al determinar qué segmentos de clientes es probable que compren a continuación y para qué productos, los análisis pueden predecir el rendimiento del arrendatario y el comportamiento futuro del comprador.



La experiencia omnicanal: existe un gran potencial para que los centros comerciales utilicen la tecnología digital para mejorar significativamente el viaje del consumidor y la experiencia de compra. Los compradores desean una experiencia perfecta y sin fricción entre por internet y fuera de línea, con poca distinción entre los dos canales. Eso podría significar comprar por internet y recoger en la tienda o en "salas de recolección" ubicadas en el centro, comprar por internet y regresar a las tiendas, recibir las compras en casa, y utilizar la aplicación de un centro comercial para realizar compras en tiendas de centros comerciales, en las que Westfield ha sido pionero. En algunos de sus centros comerciales. La entrega de este tipo de experiencia omnicanal requiere que tanto los operadores de centros comerciales como los minoristas actualicen sus operaciones para que los sistemas de back-end puedan absorber y analizar los datos provenientes de las aplicaciones de front-end.

La tecnología también se puede utilizar para brindar a los visitantes una mejor experiencia general en el centro comercial. Las aplicaciones móviles pueden ofrecer recomendaciones y promociones personalizadas, planificación de itinerarios, navegación digital y la reserva de diversos servicios, incluido el pedido anticipado de alimentos para que los clientes encuentren sus comidas listas a su llegada.

d. Contratación para capacidades modernas.

Hasta ahora, los operadores de centros comerciales se han considerado a sí mismos como una empresa de bienes inmuebles con un uso intensivo de capital y han contratado en consecuencia. Hoy en día, a medida que los centros comerciales desarrollen aplicaciones, sigan estrategias omnicanal y obtengan información de enormes cantidades de datos de clientes, se necesitarán personas con tres nuevos conjuntos de habilidades.

Análisis

Con datos que representan una gran parte del futuro para los operadores de centros comerciales, las empresas deberán reclutar una gran cantidad de nuevos analistas de datos, como los ingenieros de datos que organizarán, limpiarán y almacenarán los datos de los clientes, y los científicos de datos que harán los algoritmos para extraer los datos y extraer las ideas.

Los operadores de centros comerciales también querrán que alguien de alto nivel en la organización, tal vez un director de datos, supervise, establezca prioridades y asegure la administración de datos.

Finalmente, hay "traductores" que se sientan entre el liderazgo empresarial y el personal de tecnología, lo que facilita la comunicación y la transposición de las necesidades empresariales a los requisitos algorítmicos.