



INFORME DE SINERGIAS DEL OCIO EN LOS CENTROS COMERCIALES



- **Taller de trabajo es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.**
- **Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.**
- **Un taller es también una sesión de entrenamiento. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.**

25 de julio de 2019

[Gestor de centros comerciales](#)

Un fuerte entre el entorno de un centro comercial y una potencial zona de entretenimiento es clave.

El panorama del retail ha cambiado más allá de lo esperado en las últimas dos décadas. LDP (Leisure Development Partner) argumenta en su informe que, en lugar de acercarse la sentencia de muerte del sector, se avecinan grandes oportunidades y nuevas fuentes de ingresos para los operadores inmobiliarios que aprovechen todo el potencial del ocio y el entretenimiento.

Antes de la revolución de las compras online, había menos presión para diversificar la oferta de los centros comerciales en un contexto de rentas retail persistentemente fuertes. Sin embargo, el crecimiento de la demanda de experiencias saludables, en familia ha dado como resultado que el viaje de compras de fin de semana de los años 80 y 90 caiga en picado. Estos destinos establecidos y de fácil acceso podrían obtener los beneficios de agregar entretenimiento y ocio de alta calidad, siempre y cuando se implementen con cuidado.

El impacto del retail online en la experiencia del centro comercial tradicional (comprobación de precios fácil, conveniencia, devoluciones gratuitas...) está bien documentado. Eso no significa que la gente esté gastando menos. Todo lo contrario, los datos anuales de crecimiento de las ventas retail de la UE muestran un crecimiento promedio anual del 2% entre enero del 2000 y setiembre del 2018. El verdadero problema al que se enfrentan los operadores de retail es el de la reducción del tráfico. Abordar la disminución de éste es algo que los

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



operadores de centros comerciales y los inversores deben tratar para impactar positivamente en sus operaciones, si aún no han comenzado.



Culpar a las tiendas ancla de las bajas visitas de los centros comerciales sería demasiado simple, es decir, las tiendas de grandes marcas que están perdiendo rápidamente relevancia para los compradores de hoy. Nuevamente, el análisis en esta área es abundante y bastante desalentador.



Lo que dicen las tiendas ancla tradicionales es que necesitan menos espacio dentro de los centros comerciales para seguir siendo viables.

Mejorar la oferta de ocio y entretenimiento para llenar el excedente de m2 debe ser una prioridad para los operadores. Pero ¿por dónde empezar?

FUERTE ENTRE EL ENTORNO DE UN CENTRO COMERCIAL Y UNA POTENCIAL ZONA DE ENTRETENIMIENTO ES CLAVE.

La conversación sobre el futuro del entretenimiento y las estrategias de ocio debe comenzar con un conocimiento profundo del centro comercial existente y su configuración actual. Por lo tanto, considere las siguientes cuestiones clave:

Los espacios de ocio dentro de los centros comerciales ya se han convertido en una norma en muchos de los mercados de Oriente Medio (Dubai, con más espacio comercial que cualquier otra zona de la región, es el ejemplo más obvio con una variedad de atracciones ya realizadas y otras planificadas, en centros comerciales). La falta de entretenimiento de calidad en centros comerciales de algunos mercados europeos puede atribuirse en gran medida al momento en que se desarrollaron, antes de que se entendiera la verdadera importancia del entretenimiento, mientras que destinos como el Dubai Mall tenían el ocio y el entretenimiento en el punto de mira de su planificación desde un principio.

En un entorno que cambia tan rápido, con una gran cantidad de conceptos de entretenimiento dentro de las ubicaciones disponibles, ¿cómo puede un promotor de centros comerciales comenzar a seleccionar un espacio de ocio que cumpla con los objetivos de los operadores?

Claramente, no hay un enfoque único para todos, pero a través de nuestro extenso trabajo en esta área, LPD enfatiza que encontrar la sinergia más fuerte entre el entorno de un centro comercial y una potencial zona de entretenimiento es clave. La conversación sobre el futuro del entretenimiento y las estrategias de ocio debe comenzar con un conocimiento profundo del centro comercial existente y su configuración actual.



Por lo tanto, considere las siguientes cuestiones clave:

- **Tenga en cuenta la configuración física del espacio del centro comercial: su espacio y altura determinarán que tipo de zonas de ocio funcionarán. Un concepto como Kidzania requerirá cajas rectangulares sin ventanas o columnas que dividan los espacios.**
- **Después, ¿cuál es su comprensión del tiempo promedio de estancia en su centro comercial? Según nuestra experiencia, la franja ideal se encuentra en 2 y 4 horas porque tiende a ser lo suficientemente largo como para atraer visitantes de zonas de captación más lejanas, pero no demasiado para prohibir ojear tiendas o gastar en F&B, algo que los operadores quieren ver rápidamente.**
- **A continuación, es clave que el usuario objetivo del nuevo espacio de ocio coincida con el objetivo demográfico del centro comercial. Una estrategia más arriesgada pero potencialmente más provechosa es buscar un nuevo mercado, por ejemplo, los entusiastas de los deportes de aventura mediante la instalación de un muro de escalada. Los conceptos más significativos conducirán a nuevos compradores potenciales, pero seguirán siendo realistas y comprenderán su captación y su motivación.**
- **También hay que pensar en la estacionalidad de la oferta actual del centro comercial. ¿Podría una nueva zona de ocio suavizar algunos de los baches como las visitas entre semana? Por ejemplo, las ofertas de "Edutainment" y de deportes normalmente atraerán a grupos escolares.**
- **Financieramente, muchos de estos conceptos requerirán una contribución del inquilino dado el supuesto de que la IP impulsará un tráfico e ingresos más elevados. ¿Cuánto será esto y se ajusta a las finanzas del centro comercial? A menudo, actividades de ciencia, naturaleza o las atracciones culturales requerirán que se pague un subsidio operacional regular, por lo que si observamos esta ruta ¿esto se compara con los beneficios para el centro comercial? ¿Tal vez es más viable ver conceptos que son capaces de pagar un alquiler comercial o, al menos, un alquiler ancla?**

RETAIL REMIXED

**El ocio como impulsor de tráfico,
entretenimiento y personalidad**

Un artículo de
Leisure Development Partners



INTRODUCCIÓN	3
RAZONES A FAVOR DEL OCIO	4
MIDIENDO EL IMPACTO	5
CONTENIDO DE CALIDAD	6
MAXIMIZAR SINERGIAS ES CLAVE	8



La feria líder de la industria inmobiliaria retail lanza un nuevo evento 100% dedicado al ocio

ÚNETE AL PRIMER EVENTO INTERNACIONAL ENFOCADO EN ACELERAR EL OCIO EN LOS CENTROS Y DESTINOS COMERCIALES

12 NOVIEMBRE 2019
JW MARRIOTT, CANNES - FRANCIA

CONECTA , CO-CREA Y CIERRA ACUERDOS CON
RETAILERS | PLAYERS INMOBILIARIOS | URBANISTAS | CIUDADES | ARQUITECTOS
OPERADORES DE OCIO | MEDIOS | PROPIETARIOS DE MARCAS | PROVEEDORES DE OCIO



PANEL DE OCIO DIGITAL Y MEDIOS

Sobre cine, diversificación, VR/AR, e-sports, etc.



ANÁLISIS DE TENDENCIAS EMERGENTES

Competición social, simuladores, entretenimiento activo, etc.



INSIGHTS EXPERTOS EN BRANDED ATTRACTIONS

¿Merece la pena invertir en atracciones basadas en IP?



SESIÓN CROSS LEARNING

Aprende sobre las últimas tendencias en modelos de negocio

CONTACTA CON: NIALL.MORIARTY@INVERSIONMERIDIANA.COM

WWW.MAPIC.ES



INTRODUCCIÓN



El panorama del retail ha cambiado más allá de lo esperado en las últimas dos décadas. LDP (Leisure Development Partner) argumenta en este artículo que, en lugar de acercarse la sentencia de muerte del sector, se avecinan grandes oportunidades y nuevas fuentes de ingresos para los operadores de real estate que aprovechen todo el potencial del ocio y el entretenimiento.

Antes de la revolución de las compras online, había menos presión para diversificar la oferta de los centros comerciales en un contexto de rentas retail persistentemente fuertes. Sin embargo, el crecimiento de la demanda de experiencias saludables, en familia ha dado como resultado que el viaje de compras de fin de semana de los años 80 y 90 caiga en picado. Estos destinos establecidos y de fácil acceso podrían obtener los beneficios de agregar entretenimiento y ocio de alta calidad, siempre y cuando se implementen con cuidado.

El impacto del retail online en la experiencia del centro comercial tradicional (comprobación de precios fácil, conveniencia, devoluciones gratuitas...) está bien documentado. Eso no significa que la

gente esté gastando menos. Todo lo contrario, los datos anuales de crecimiento de las ventas retail de la UE muestran un crecimiento promedio anual del 2% entre enero del 2000 y setiembre del 2018. El verdadero problema al que se enfrentan los operadores de retail es el de la reducción del tráfico. Abordar la disminución de éste es algo que los operadores de centros comerciales y los inversores deben tratar para impactar positivamente en sus operaciones, si aún no han comenzado.

Culpar a las tiendas ancla de las bajas visitas de los centros comerciales sería demasiado simple, es decir, las tiendas de grandes marcas que están perdiendo rápidamente relevancia para los compradores de hoy. Nuevamente, el análisis en esta área es abundante y bastante desalentador. Desde nuestro punto de vista, lo que dicen las tiendas ancla tradicionales es que necesitan menos espacio dentro de los centros comerciales para seguir siendo viables. Mejorar la oferta de ocio y entretenimiento para llenar el excedente de m2 debe ser una prioridad para los operadores. Pero ¿por dónde empezar? ■



RAZONES A FAVOR DEL OCIO

La relación entre el retail y el ocio no es nueva. El Food & Beverage es un área de larga adopción que históricamente ha atraído a los compradores a quedarse más tiempo y gastar. Las boleras o las salas de cine fueron la oferta básica de entretenimiento en muchos centros, por lo que ya no representan un punto de diferencia para el consumidor exigente.

Cada vez más, los retailers buscan un enfoque más sofisticado para el ocio y entretenimiento (o “retailtainment”) para devolver a los consumidores en cantidades significativas. Los destinos de shopping se han dado cuenta de que necesitan crear un entorno de entretenimiento social dinámico.

El área de captación típica para cualquier centro comercial suele ser de entre 15 y 30 minutos: el entretenimiento suele retener a los visitantes duran-

te más tiempo (algunos, a menudo controlados por IP como KidZania, Dreamplay, NatGeo o Bear Grylls Adventure) ampliando así la captación del centro comercial. Esta es la diferencia (de centros comerciales competidores y de experiencia online) que se requiere para impulsar las visitas.

Los conceptos de entretenimiento, cuidadosamente seleccionados, también pueden aumentar el “tiempo de permanencia” en el centro comercial, pero sin comerse el tiempo de shopping crucial. Es importante asegurarse de que las atracciones tengan la duración y el carácter adecuados para que trabajen de forma sinérgica con el centro comercial. Esto depende mucho de las características del entorno del mercado.

Esto ciertamente puede tener un impacto positivo en las ventas de F&B. Algunos conceptos >>

Tiempo, Inversión y Sofisticación del Retail en el mercado



Ciclo de Desarrollo Retail

<p>Servicio básico y High Street Retail traer nuevo producto al mercado</p>	<p>Perfeccionamiento del Retail Marcas cada vez más importantes</p>	<p>Mercado competitivo centros especializados, marcas cruciales, re-engineering de centros</p>	<p>Mercado satisfecho planeamiento innovador, retail “leisure driven”, retail “lifestyle” y ofertas más sofisticadas.</p>
--	--	---	--

Importancia de la atracciones para los promotores Retail

<p>Sin requerimientos, el ocio como activo independiente (oportunidad en grandes mercados)</p>	<p>Impulsor del tráfico, apariciones de FECs (family entertainment centers)</p>	<p>Atracciones de calidad diferencian los nuevos centros y atraen visitas a los antiguos</p>	<p>Un ocio cada vez más sofisticado es diferenciador, incluso puede ser obligatorio y planeado. El uso de IPs y atracciones de gran inversión.</p>
--	---	--	--

Oportunidad significativa de beneficio para los promotores retail como “ancla de ocio”

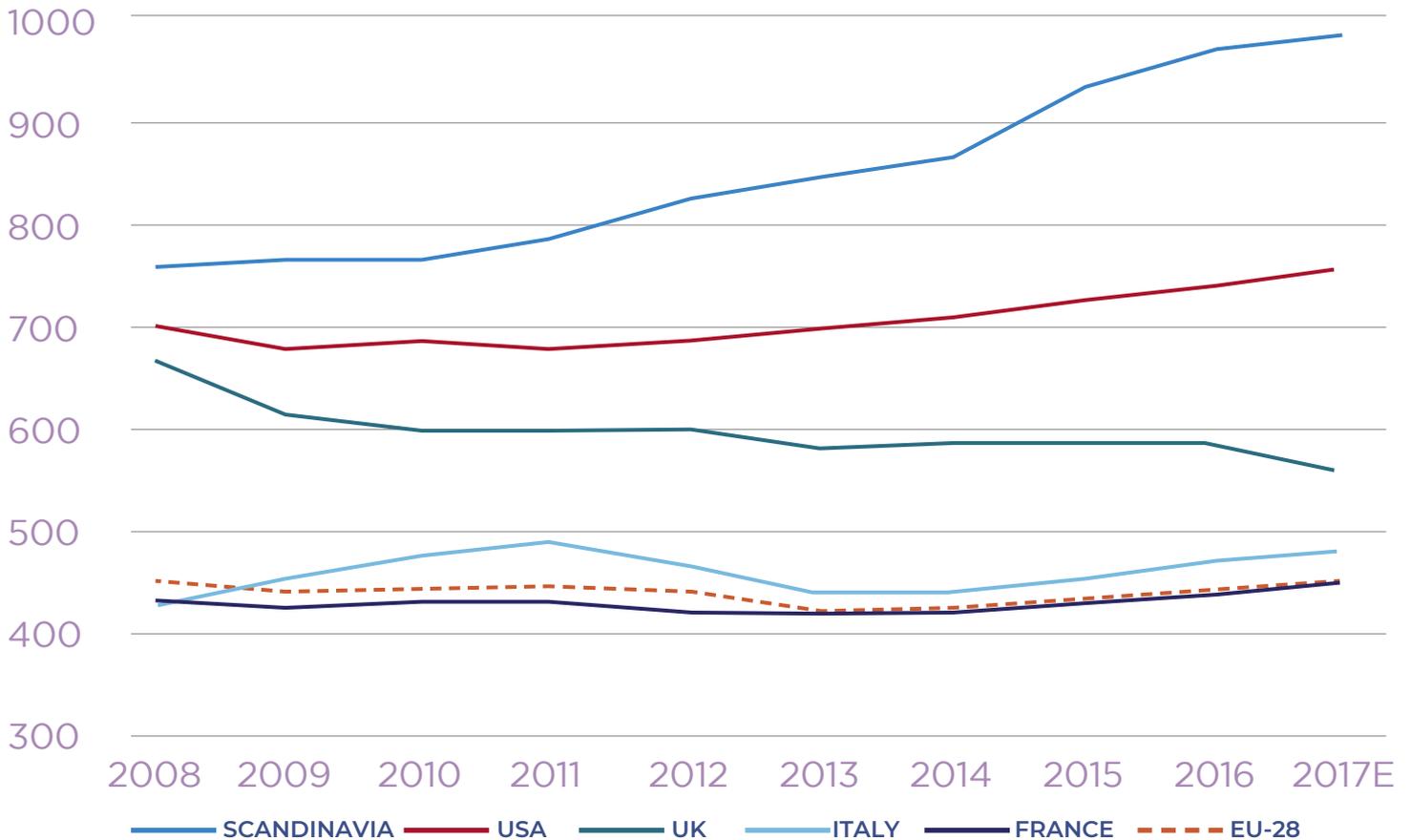


RAZONES A FAVOR DEL OCIO

>> también generarán más visitas repetidas, con zonas de ocio cuidadosamente seleccionadas y dirigidas a grupos demográficos concretos. Un buen ejemplo es que, para muchos, existe la percepción de que estas zonas son para las familias y los niños. De hecho, el “grey market” de hoy ha estado consu-

miendo entretenimiento fuera del hogar desde su infancia en los años 60 y 70, y no tiene la intención de cambiar eso. Esta audiencia, con mentalidad joven y a menudo aventurera, es una oportunidad atractiva en sí misma y también muy dispuesta a gastar en miembros de la familia como los nietos. ■

Gasto en servicios de ocio y cultura por cápita y país en precios constantes (año base 2010), 2008-2017 (€)



MIDIENDO EL IMPACTO

Es importante tener presente el hecho de que los beneficios del retailtainment no son fáciles de medir. El retail y el ocio seguirán siendo sectores totalmente diferentes, con diferentes impulsores y de manera crucial, diferentes perfiles de retorno de inversión. Por ejemplo, las métricas que impulsan las decisiones de inversión de retail (densidades de venta, alquileres, etc) se evalúan fácilmente por metro cuadrado. Si estas mismas métricas se aplicarían rígidamente al ocio y entretenimiento, estas zonas probablemente nunca seguirían adelante. Sin embargo, si los vemos como anclas (que es lo que son), los beneficios de incorporarlos a un destino

retail pueden justificarse. Cuando se mide el valor del entretenimiento en un entorno retail, los promotores e inversores deben “volver a conectar” las expectativas para analizar el impacto general en todos los destinos en lugar de en la unidad / espacio individual. El entretenimiento tiene un impacto marcado y comprobado en el comportamiento del consumidor que puede medirse en el incremento del tráfico. En general, el éxito de las zonas de ocio se mide por la tasa de transferencia efectiva en contraposición de las ventas por metro cuadrado, y esto es lo que realmente beneficia al centro comercial. ■



CONTENIDO DE CALIDAD

En los últimos años las zonas de ocio de marca y calidad variada han aprovechado la oportunidad ofrecida por el tráfico actual. En lo que se está convirtiendo en un mercado alborotado, los promotores de retail que conseran que el debate en torno

a una instalación de entretenimiento basada en una IP deben ser conscientes de una serie de variables clave que se deben tener en cuenta dado el contexto de su ubicación específica. >>

Buscar conceptos conocidos y de calidad, escalables y flexibles en contenido. mantenerlos al día

“Relacionarse” con la IP - estudiar si el concepto cuenta con storyline, personajes y una experiencia integrada o solo es un cartel, publicidad y alguna atracción. Empresas como iP2 Entertainment se centran en específicos de retail con propiedades intelectual como Mattel o Dreamworks.

¿Pueden tener un impacto en las ventas de la IP en el punto de ocio?

Requiere un conocimiento profundo de la longevidad de la IP - Saber si será popular a largo plazo (min. 10 años)

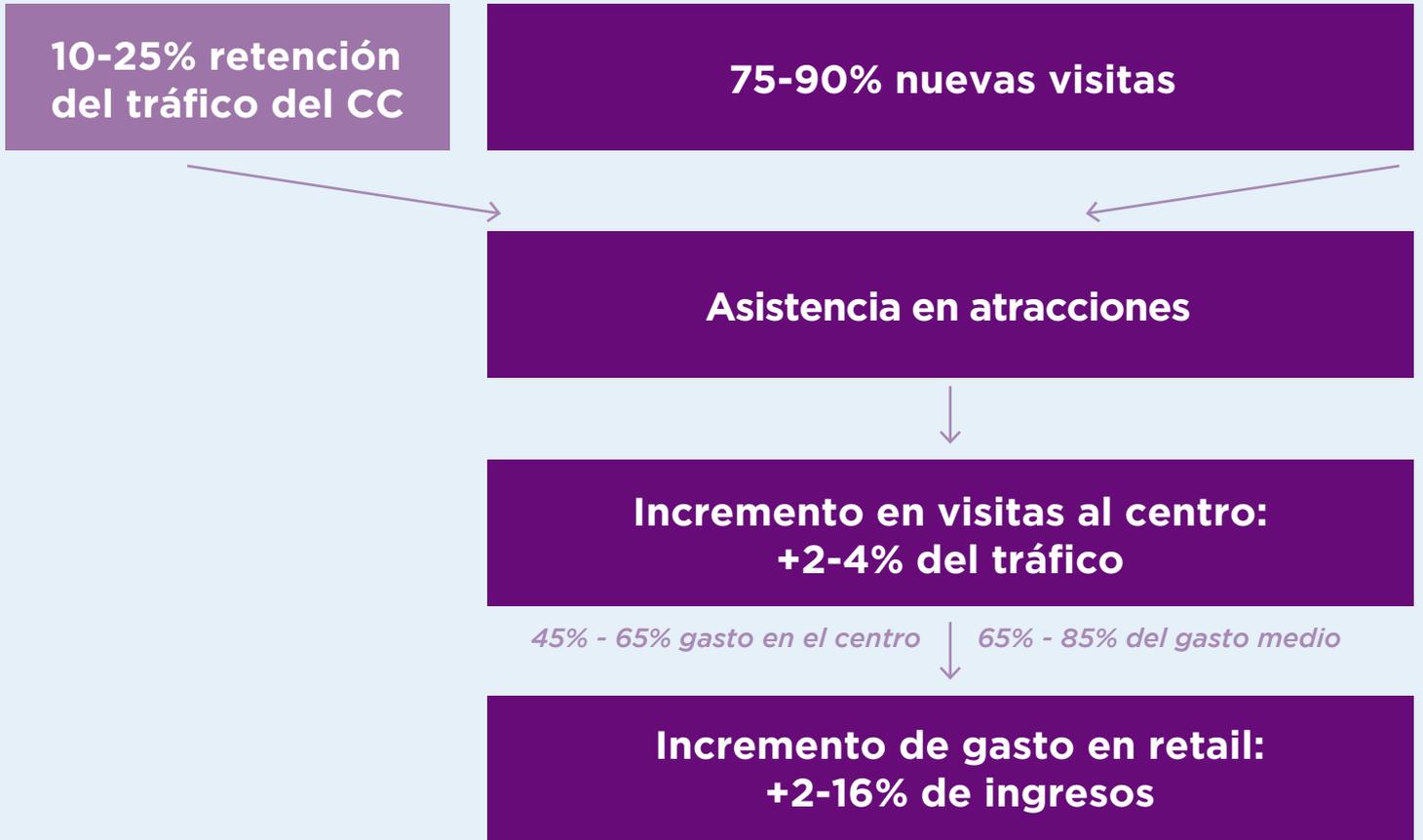
Cuidar IPs que muestran sobredependencia de la tecnología y puedan quedar obsoletas.



CONTENIDO DE CALIDAD

>> Ofrecer contenido bien adaptado al mercado disponible con un capex razonable y con un business case con sentido, tanto para el propietario como para el operador, es clave para el éxito de este tipo de proyectos. Estar ubicado en un centro comercial de

gran tráfico representa una oportunidad real para las zonas de ocio. En lugar de estar en un edificio aislado, las atracciones pueden estar bien integradas dentro del centro, beneficiándose de la exposición constante a gran cantidad de compradores



La base de datos de investigación de LDP muestra que un centro de juegos normal dentro de un centro comercial (sin marca, sin historia, sin temática) se basa en un pequeño mercado de captación, al igual que el centro comercial en sí. Con estancias de 15-30 minutos, depende de la alta repetición de visitantes locales y apenas incrementa el número de visitas al centro comercial. La adición de una atracción de ancla fuerte y de marca en este entorno aumenta tanto la propensión a visitar como la disposición a viajar mayores distancias. Esto abre los nuevos mercados cruciales, por lo general, hasta 1-1:30h conduciendo, con el resultado de generar un incremento de tráfico y ingresos para los retailers. Estos impulsan visitas más fuertes que los FECs / softplay regulares.

Los parques interiores de marca como Dreamplay, por ejemplo, ofrecen experiencias a nivel de parques temáticos con marcas reconocidas y adaptadas al mercado. Las experiencias de alta calidad al estilo de un parque temático justifican precios más altos y nuestra investigación ilustra una mayor disposición a gastar en la entrada y merchandising. Nuestros datos de referencia en esta área muestran que el gasto del consumidor está más cerca de los parques temáticos que los centros de entretenimiento familiares más pequeños (no basados en IP). ■



MAXIMIZAR SINERGIAS ES CLAVE

Los espacios de ocio dentro de los centros comerciales ya se han convertido en una norma en muchos de los mercados de Oriente Medio (Dubai, con más espacio comercial que cualquier otra zona de la región, es el ejemplo más obvio con una variedad de atracciones ya realizadas y otras planificadas, en centros comerciales). La falta de entretenimiento de calidad en centros comerciales de algunos mercados europeos puede atribuirse en gran medida al momento en que se desarrollaron, antes de que se entendiera la verdadera importancia del entretenimiento, mientras que destinos como el Dubai Mall tenían el ocio y el entretenimiento en el punto de mira de su planificación desde un principio. En un entorno que cambia tan rápido, con una gran canti-

dad de conceptos de entretenimiento dentro de las ubicaciones disponibles, ¿cómo puede un promotor de centros comerciales comenzar a seleccionar un espacio de ocio que cumpla con los objetivos de los operadores?

Claramente, no hay un enfoque único para todos, pero a través de nuestro extenso trabajo en esta área, LPD enfatiza que encontrar la sinergia más fuerte entre el entorno de un centro comercial y una potencial zona de entretenimiento es clave. La conversación sobre el futuro del entretenimiento y las estrategias de ocio debe comenzar con un conocimiento profundo del centro comercial existente y su configuración actual. **Por lo tanto, considere las siguientes cuestiones clave:**

- **Tenga en cuenta la configuración física del espacio del centro comercial: su espacio y altura determinarán que tipo de zonas de ocio funcionarán. Un concepto como Kidzania requerirá cajas rectangulares sin ventanas o columnas que dividan los espacios.**
- **Después, ¿cuál es su comprensión del tiempo promedio de estancia en su centro comercial? Según nuestra experiencia, la franja ideal se encuentra en 2 y 4 horas porque tiende a ser lo suficientemente largo como para atraer visitantes de zonas de captación más lejanas, pero no demasiado para prohibir ojear tiendas o gastar en F&B, algo que los operadores quieren ver rápidamente.**
- **A continuación, es clave que el usuario objetivo del nuevo espacio de ocio coincida con el objetivo demográfico del centro comercial. Una estrategia más arriesgada pero potencialmente más provechosa es buscar un nuevo mercado, por ejemplo, los entusiastas de los deportes de aventura mediante la instalación de un muro de escalada. Los conceptos más significativos conducirán a nuevos compradores potenciales, pero seguirán siendo realistas y comprenderán su captación y su motivación.**
- **También hay que pensar en la estacionalidad de la oferta actual del centro comercial. ¿Podría una nueva zona de ocio suavizar algunos de los baches como las visitas entre semana? Por ejemplo, las ofertas de "Edutainment" y de deportes normalmente atraerán a grupos escolares.**
- **Financieramente, muchos de estos conceptos requerirán una contribución del inquilino dado el supuesto de que la IP impulsará un tráfico e ingresos más elevados. ¿Cuánto será esto y se ajusta a las finanzas del centro comercial? A menudo, actividades de ciencia, naturaleza o las atracciones culturales requerirán que se pague un subsidio operacional regular, por lo que si observamos esta ruta ¿esto se compara con los beneficios para el centro comercial? ¿Tal vez es más viable ver conceptos que son capaces de pagar un alquiler comercial o, al menos, un alquiler ancla?**

Este último punto está relacionado con la primera pregunta que cualquier operador/promotor de retail debe hacerse. ¿Cuáles son mis metas? ¿quiero aumentar el tráfico, estabilizarlo, captar, aumentar el gasto, etc? ¿Cómo se desarrollará la atracción en el contexto del mercado? ¿Será una operación viable y rentable? Las respuestas a estas preguntas ayudarán a decidir el nivel de subsidio cruzado que podría estar dispuesto a hacer y el impacto que el ocio puede tener en el rendimiento general de las

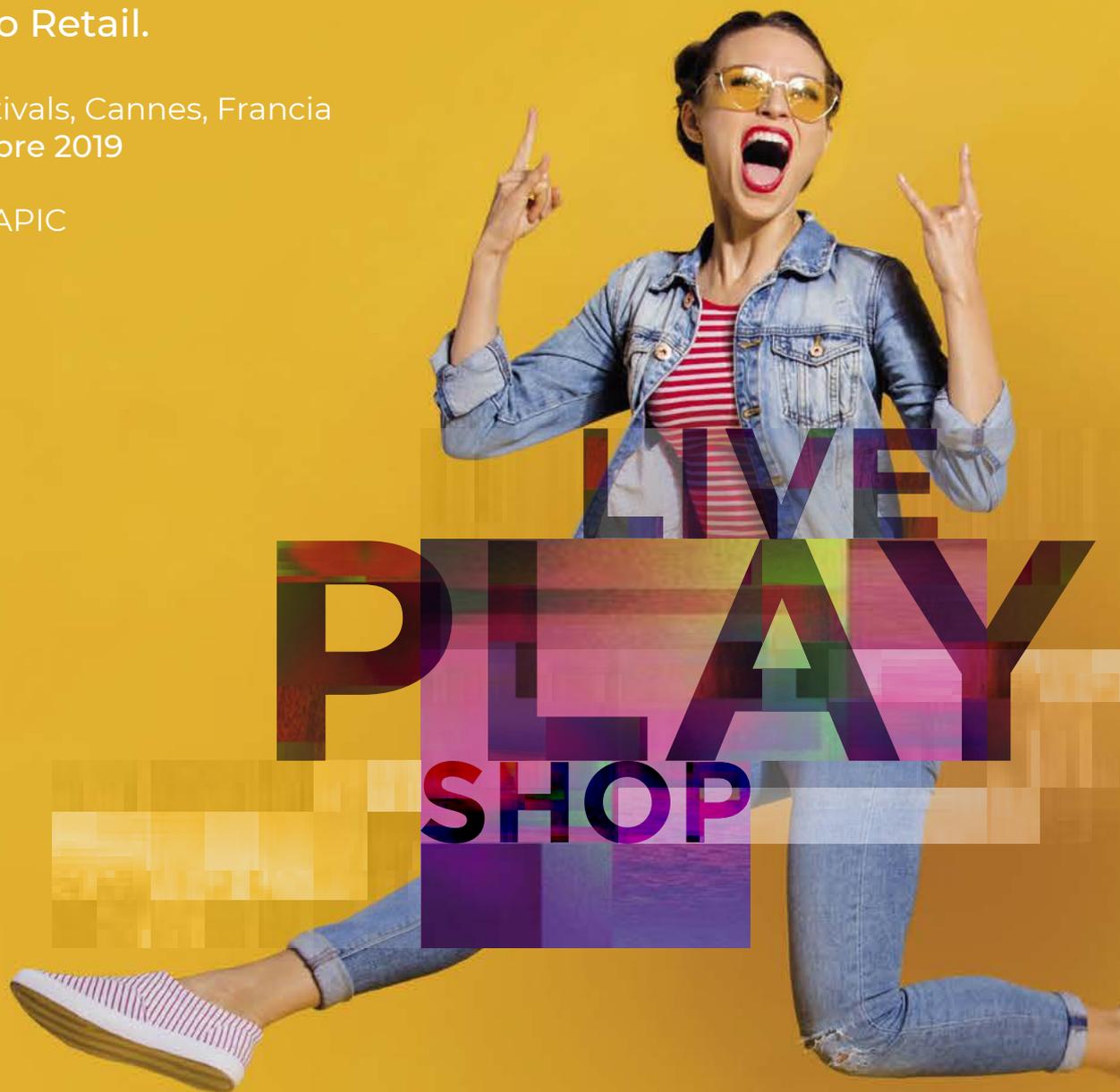
instalaciones. Antes de intervenir en cualquier expansión importante o desarrollo de ocio, es importante tener una evaluación realista de su posible tráfico y desempeño económico durante un período de tiempo, a fin de medir los beneficios positivos para el destino de retail. Una buena combinación de elementos de ocio y entretenimiento viables y variados puede transformar un centro retail en un destino lifestyle. ■

mapic

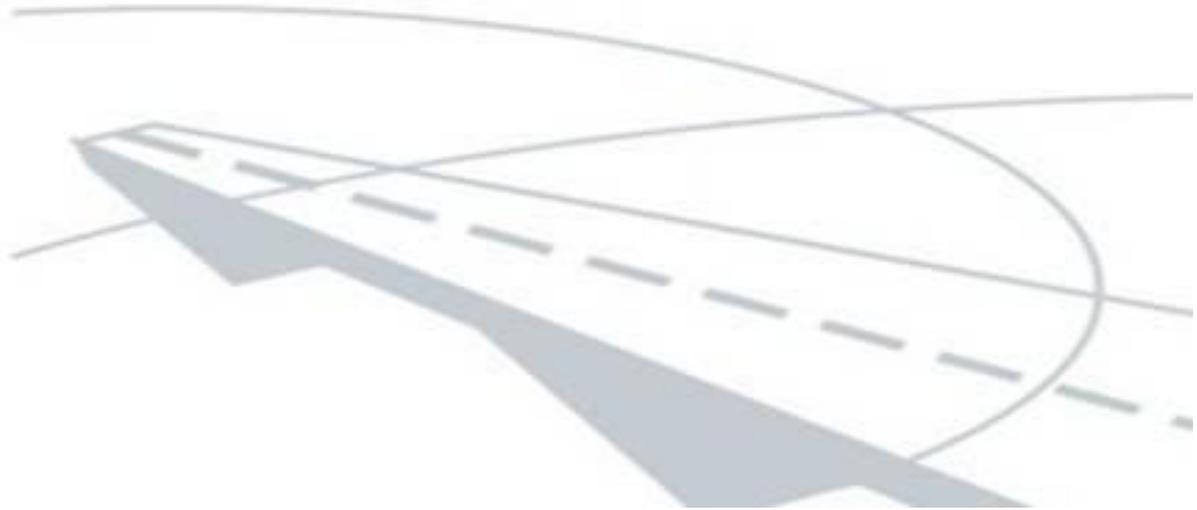
La feria inmobiliaria internacional
del mercado Retail.

Palais des Festivals, Cannes, Francia
13 - 15 Noviembre 2019

mapic.es #MAPIC



8.500 participantes
80 países
2.200 ciudades y
promotores inmobiliarios
2.000 retailers
350 firmas de inversión



CURSO/GUÍA PRÁCTICA GESTOR DE CENTROS COMERCIALES





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	28
Introducción	30
1. El gestor de centros comerciales ante el comercio electrónico.	30
a. Diferenciar la oferta del consumidor, con un enfoque en la experiencia y la comodidad.	30
b. Alejarse de las experiencias de compra mercantilizadas y hacia una propuesta de valor ampliada para los consumidores.	31
2. Transformar la experiencia del centro comercial mediante el aprovechamiento de la tecnología y las estrategias multicanal.	32
3. Exploración de nuevos formatos y oportunidades inmobiliarias comerciales.	34
4. Implicaciones para los centros comerciales.	35
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.	35
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.	35
c. Analizar quirúrgicamente sobre dónde y cómo crecer de una manera que no ponga en peligro los rendimientos.	35
5. Áreas en las que los operadores necesitarán enfocar sus energías.	36
a. Reinventar los contratos de arrendamiento.	36
b. Generar nuevas fuentes de ingresos y servicios de valor agregado.	37
c. Usando la tecnología para construir valor comercial.	37
d. Contratación para capacidades modernas.	38
Análisis	38
Experiencia del cliente	39
Operaciones ágiles en el centro comercial	39
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.	40
PARTE PRIMERA.	41
Gestión integral de centros comerciales	41
Capítulo 1. Gestión integral de centros comerciales. El gestor como estratega de un centro de ventas.	41
1. Gestión integral de centros comerciales (gestión inmobiliaria, comercial, gestión de marketing y gestión administrativa).	41
a. Gestión integral de Espacios Comerciales. Gerencia de centros comerciales.	42
b. Funciones de la Gerencia de un centro comercial.	42
Control presupuestario.	42
Plan anual de Marketing.	42
Informe periódico de situación del centro comercial.	42
Relación con proveedores.	42
Administración y recursos humanos del centro comercial.	43
2. Las claves de la Gestión de Centros comerciales.	43
a. Maximizar la rentabilidad de los locales comerciales dentro del área de influencia del centro, y elaborar las estrategias clave.	43
b. Gestión del Patrimonio. Gestión inmobiliaria de un centro comercial. Administrador de la Propiedad.	43
c. Gestión de marketing de un centro comercial. Gestión de retail.	44
d. ECOP: Equipo Técnico	44



TALLER DE TRABAJO	46
La Gestión Integral de un Centro comercial: estrategia y constante recomercialización de locales libres.	46
TALLER DE TRABAJO	48
El rol del gestor de centros comerciales.	48
TALLER DE TRABAJO	52
Caso real: Ejemplo de oferta de trabajo para gestor de centros comerciales.	52
1. Funciones a desempeñar.	52
Principal interlocutor con la propiedad	52
Junto con la propiedad, definir la estrategia del CC	52
Liderar el proyecto de inversión en el activo 50M€	52
Liderar un equipo de gestión	52
Asegurar el cumplimiento del Presupuesto P&L del activo	52
2. Áreas principales de trabajo	52
Operaciones, Marketing y Patrimonial.	52
CHECK-LIST	54
1. ¿Qué es la Gestión Integral de un Centro comercial?	54
2. ¿Cuáles son las funciones de la Gestión Integral de un Centro comercial?	55
Viabilidad previa al inicio de la actividad de un centro comercial	55
Contratación y gestión de los recursos humanos propios	55
Subcontratación de personal a través de empresas externas	55
Gestión de los alquileres, traspasos y ventas de los locales comerciales (comercios, restaurantes, cines, boleras, etc.)	55
Gestión de las franquicias	55
Contratación de empresas de servicios (mantenimiento, limpieza, seguridad, etc.)	55
Campañas de publicidad y de marketing en el centro comercial	55
Estudio y fidelización de la clientela	55
Captación de nuevos clientes	55
Gestión económica del centro comercial	55
Capítulo 2. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales.	56
1. Parámetros básicos a tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad.	56
a. Entorno poblacional	56
b. Entorno socioeconómico.	57
c. Emplazamiento y accesos. Localización y área de influencia.	57
d. Competencia actual y futura	58
e. Estudio de la clientela y sus hábitos de consumo.	59
f. Gasto comercializable y potencial de ventas.	59
g. Sectores de atracción.	60
h. Dimensionamiento y tenant-mix	61
i. Cálculo de rentas- rentas medias.	61
j. Análisis económico-financiero. Mayores y menores gastos	62
k. Análisis económico-financiero.	63
2. Errores más frecuentes en la implantación y funcionamiento de un centro comercial	64
3. Factores clave que determinan el éxito y el fracaso de un centro comercial.	65
4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial	67
TALLER DE TRABAJO	69



Fases del proceso de promoción de un centro comercial.	69
1. Búsqueda y adquisición de suelo	69
a. Estudio de su viabilidad	70
b. Análisis de localización y accesibilidades.	71
c. Análisis demográfico.	71
2. Diseño. Master Plan.	73
3. Financiación.	73
4. Construcción y Project Management.	74
5. Comercialización (y precomercialización)	74
6. Contratos de arrendamiento.	76
7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales.	77
TALLER DE TRABAJO	79
La estrategia de rehabilitación de los centros comerciales.	79
1. Rehabilitación para reinauguración comercial, o adaptación a nuevas tendencias comerciales.	79
2. Clases de rehabilitación de un centro comercial.	80
Reestructuración de la superficie alquilable.	80
Readaptación de la imagen comercial del centro	80
Reestructuración de la distribución interior del centro	80
3. Reforma dotacional o cambio de uso de un centro comercial.	80
a. Rehabilitación de tipo dotacional o de uso.	80
b. Reestructuración urbana por mejora de accesibilidad al entorno urbano.	81
Transporte eficiente	81
Densidad del área urbana del centro comercial.	81
Seguridad y accesibilidad peatonal.	81
c. Clases de reforma dotacional.	82
d. Reestructuración del edificio del centro comercial para otros usos.	82
e. Modificación del volumen edificatorio del centro comercial para complementarlo con nuevos usos comerciales.	83
La sustitución parcial o completa de los edificios o alas del centro comercial.	83
Ejecución de un nuevo plan parcial urbano para la parcela del centro.	83
Inserción de zonas públicas en el centro comercial.	83
TALLER DE TRABAJO	84
El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies.	84
1. Requerimientos de diseño.	85
2. Ordenación en superficie.	85
3. Divisiones interiores de locales y posibilidad de variar las superficies de locales a futuro.	85
4. Necesidades energéticas.	85
5. Accesos y logística.	85
Acceso tráfico exterior	85
Acceso peatonal	85
Acceso tráfico pesado	85
Almacenes, movimiento de mercancías	85
Muelles de carga	85
6. Seguridad	85
Vigilancia, CCTV	85
Seguridad	85
Protección conrainscendios	85
Evacuación	85
TALLER DE TRABAJO	96



Sistemas de seguridad de centros comerciales.	96
Sistemas de vídeo vigilancia, control de accesos, seguridad perimetral, protección contra incendios y sistemas de información digital, maximizando su eficacia a través de la integración que permite gestionar todos los elementos de manera gráfica y centralizada.	
	96

TALLER DE TRABAJO **99**

Esquemas de fases del diseño de centros comerciales.	99
---	-----------

1. Localización del centro comercial. **100**

¿Cómo debe ser el terreno?	100
Accesos viarios.	100
Accesos peatonales.	100
Transporte público.	100
Entorno poblacional.	100
Distancias y Tiempos.	100
Superficies del terreno.	100
Normativa urbanística.	100
Factores de decisión de adquisición.	100

2. Área de influencia **100**

Segmentación económico-poblacional de las áreas (áreas primaria, secundaria y terciaria).	
Isócronas.	100
Determinación cuantitativa del mercado potencial por edades y capacidad económica.	100

3. Afluencia. **100**

Sistemas de cálculo teórico de la afluencia.	100
Cálculo de afluencia de marcas.	100
Cálculo de coeficientes relativos con la competencia.	100
Estimación de la cuota de afluencia.	100
Estimación de la actividad económica y consumidores.	100
Cálculo de índices de saturación.	100

4. Clasificación del centro comercial. **100**

Suprarregional, regional, local, de vecindario,	100
En función del uso (general, moda, mixtos, temáticos, outlet. tipología: abierto, cerrado, mixto).	101

5. Arquitectura. **101**

Tipología, morfología y dimensionamiento general.	101
Superficie bruta alquilable (SBA).	101
Relación de Áreas comunes con SBA.	101
Condicionantes y tamaño de los Locales.	101
Parking.	101
Accesos de vehículos.	101
Accesibilidad peatonal y de minusválidos.	101
Fachadas. Altura de techos.	101
Vías de circulación (accesos, pasillos, corredores, plazas, escaleras mecánicas y ascensores, anillos de circulación y niveles).	101
Zonificación de locales (anclas, semi-anclas, tiendas, kioscos y stands).	101
Ubicación de zonas de ocio (espectáculos, cines, servicios, cultura, restauración, ocio) y aseos.	101
Determinación de áreas calientes, neutras y frías.	101
Cálculo de densidad de afluencia por áreas.	101
Áreas de servicios generales, instalaciones, oficinas comerciales y administrativas, mantenimiento, servicio sanitario, seguridad, almacenaje, cuartos de basuras, etc.	101

6. Arquitectura interior. **101**

Paisajismo exterior e interior.	101
Acabados y Decoración.	101
Materiales y cromática. Rotulación de tiendas y condiciones de los escaparates.	101
Iluminación natural y ventilación.	102
Iluminación artificial.	102



Jardinería y fuentes. _____	102
Aire acondicionado. Climatización _____	102
Acústica, megafonía y música de ambiente. _____	102
Carteles e identificadores. _____	102
Instalaciones. _____	102
Sistemas de seguridad. _____	102
Sistemas contra incendio y sísmicos. _____	102
Sistemas de evacuación. _____	102
7. Planificación de ubicación del mix comercial de locales. _____	102
Cálculo de diversificación de las actividades por segmentos de consumo. _____	102
Clasificación general del mix comercial de locales. _____	102
Cálculo de los negocios requeridos (superficies y número de locales por actividad). Zonificación de los negocios por nivel estratégico, actividades y marcas. Direccionamiento del tránsito. _____	102
TALLER DE TRABAJO _____	103
Esquemas de gestión operativa de centros comerciales. _____	103
1. Control de la obra del centro comercial. _____	104
Project Management del centro comercial. _____	104
Contratos de obra llave en mano. _____	104
Control del presupuesto de obra. _____	104
Garantías de la edificación. _____	104
Plazos de ejecución. _____	104
Penalizaciones. _____	104
Responsabilidades. _____	104
Dirección facultativa. _____	104
Control de calidad. _____	104
2. Control del mix comercial del centro comercial. _____	104
Ordenación del mix comercial del centro comercial. _____	104
Ubicación de los negocios según la zonificación prevista (estratégicos, actividades y marcas). _____	104
Cálculo de rentas del alquiler de locales del centro comercial. _____	104
Coeficientes de determinación de rentas (anclas, semi-anclas, tiendas). Sistemas fijos y variables. _____	104
Sistemas de participación en renta. _____	104
3. Marketing interno del centro comercial. _____	104
Plan de Marketing del centro comercial. _____	104
Análisis de clientes potenciales. _____	104
Acción con clientes estratégicos. _____	104
Gestión de anclas, semi-anclas y marcas. _____	104
Comercialización directa e intermediación. _____	104
Capacitación a comerciales. Sistemas de incentivos. _____	104
Medios publicitarios. _____	105
Gestión comercial de rotación de espacios. _____	105
Acción publicitaria. _____	105
Eventos, Espectáculos y Campañas. _____	105
Seguimiento y control de la actividad económica y de los negocios. _____	105
Conteos de Afluencia. _____	105
Cálculo de consumidores y de ticket promedio. _____	105
Encuestas de satisfacción (consumidores y comerciantes). _____	105
Acciones de revitalización. _____	105
Seguimiento y acciones frente a la competencia. _____	105
Análisis de tendencias y de nuevas marcas. _____	105
Mantenimiento y reformas. _____	105
Reestructuraciones. _____	105
Anticipación de las variaciones de entorno (nueva competencia, alteración de accesos y de áreas de influencia, ciclos económicos, etc.) _____	105
4. Gestión financiera. _____	105
Planificación de la Inversión. _____	105
Previsión de gastos e ingresos. _____	105



Flujo de caja.	105
Variables financieras (VAN, TIR, beneficio contable, tiempo de recuperación de la inversión).	105
5. Gestión jurídica.	105
Estatutos y Normas de obligado cumplimiento.	106
Horarios de apertura y de cierre.	106
Contratos de arrendamiento (control de plazos, rentas, revisiones, penalizaciones incumplimientos).	106
6. Gestión de dirección y administración del centro comercial.	106
Seguimiento contable, financiero y presupuestario.	106
Seguimiento operativo.	106
Proyecciones de afluencia y de actividad económica.	106
Proyecciones de ingresos por rentas.	106
Índices de ocupación.	106
Ratios y alertas.	106
PARTE SEGUNDA	107
Recursos humanos de Centros comerciales.	107
Capítulo 3. Gestión de recursos humanos en los centros comerciales.	
Administración de RR.HH.	107
1. Gerente del centro comercial.	107
Gestión integral del inmueble	107
2. Director administrativo	107
4. Director de recursos humanos RRHH.	109
5. Director técnico. Supervisión de mantenimiento.	110
6. Responsables de sección.	111
TALLER DE TRABAJO	113
El gestor de centros comerciales como profesión de futuro.	113
Ejemplo de las funciones de un gestor o gerente de centro comercial.	113
1. Marketing	113
2. Financiero	113
3. Recursos Humanos	113
4. Comercialización	114
5. Técnica y Mantenimiento	114
6. Estrategia y capacidad organizativa.	114
Ejemplo oferta de trabajo puesto gerente de un centro comercial.	115
Funciones	115
Perfil	115
Ejemplo oferta de trabajo puesto asistente gerente de un centro comercial.	117
Funciones	117
Perfil	117
TALLER DE TRABAJO	119
La perspectiva comercial municipal. La Gerencia de Centro Urbano (GCU) en ámbito municipal como profesión de futuro.	119
1. Gestión global y transversal.	119
2. Gerencia de Centro Urbano (GCU)	120
a. La Gerencia de Centro Urbano (GCU)	120
b. El gerente de Centro Urbano (GCU)	120



c. Objetivos de la gestión de centros urbanos. _____	121
PARTE TERCERA _____	123
Centro comercial sin ventas: gestor despedido. Gestión comercial y marketing de centros comerciales. _____	123
Capítulo 4. Gestión del marketing de centros comerciales. _____	123
1. Investigación de mercado de influencia del centro comercial. _____	123
2. Planificación del marketing, análisis del mercado y marketing mix en centros comerciales. _____	123
a. Planificación del marketing _____	123
b. Análisis del mercado. Análisis de situación. Análisis de la competencia. _____	124
c. Marketing mix en centros comerciales. _____	125
3. Informe de marketing de un centro comercial. _____	125
a. Posicionamiento del centro comercial en relación a la zona de influencia, competencia con otros centros y productos en venta. _____	126
b. Orientación estratégica o marketing estratégico. _____	126
c. Servicio de atención al cliente. _____	127
4. Control de resultados de marketing. "Marketing Audit" de centros comerciales. _____	127
TALLER DE TRABAJO _____	129
Las tres C: centro comercial, competencia y clientes. _____	129
1. Auditoría de estrategias de comunicación respecto de la competencia. _____	129
2. Encuestas para analizar la percepción por los clientes del centro comercial. _____	129
3. Estrategia de marca del centro comercial. _____	129
4. Comprometer a todos los integrantes del centro comercial en la atracción de clientela. _____	130
5. Plan integral de comunicaciones. Estrategias de marca, mercadotecnia y comunicación del centro comercial. _____	130
6. Control continuo de la fidelidad a la marca del centro comercial. _____	130
7. Asegurar la presencia de la marca del centro comercial en productos y mensajes. _____	130
8. Comprobación de resultados de las inversiones de mercadotecnia del centro comercial. _____	130
9. Evaluación y mejora continua de los programas de mercadotecnia de la marca del centro comercial. _____	130
TALLER DE TRABAJO _____	132
Estrategias de gestión de un centro comercial _____	132
1. Locales de servicios complementarios. (Hay de todo en el centro comercial). _____	132
2. Amplios ventanales para escaparates. Transparencia en el centro comercial. _____	132
3. Luminosidad en el centro comercial. Ambientación e iluminación _____	132
4. Escaleras mecánicas panorámicas. _____	133
5. Seguridad o mejor, "sensación de seguridad". _____	133
TALLER DE TRABAJO _____	134
Publicitar un centro comercial. Marketing mix _____	134
1. Analizar clientela y competencia. _____	134
a. Análisis preliminares del centro comercial. _____	134
• Análisis interno _____	134



• Análisis de la competencia _____	134
• Análisis del consumidor _____	134
• Análisis del entorno _____	134
b. Objetivos publicitarios del centro comercial. _____	135
2. Publicitar el centro comercial. _____	135
a. Marketing mix integrada de un centro comercial. _____	135
b. Marketing de un centro comercial. _____	135
• Emisor _____	135
• Codificación _____	135
• Canales _____	135
• Ruido _____	135
• Decodificación _____	136
• Respuesta _____	136
• Retroalimentación _____	136
c. Herramientas de la comunicación. _____	136
d. Mensaje publicitario adecuado al centro comercial. _____	136
e. Difusión publicitaria y selección de soportes publicitarios para promocionar un centro comercial. _____	137
3. El presupuesto de marketing del centro comercial. _____	137
TALLER DE TRABAJO _____	139
La promoción temporal de ventas en un centro comercial. _____	139
1. Las razones que justifican la promoción a corto plazo de un centro comercial. _____	139
2. Las claves de promoción de un centro comercial: permanente y LOCAL. _____	139
3. Riesgos en la comunicación de las promociones de ventas de centros comerciales. _____	140
4. Procesos de la promoción de ventas de un centro comercial. _____	140
• Objetivos/destinatarios _____	140
• Medios promocionales/puntos de venta _____	140
• Control/pretest y protest promocional _____	140
TALLER DE TRABAJO _____	141
“Merchandising” de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial. _____	141
1. “Merchandising” de un centro comercial. _____	141
a. En centro comercial como pueblo (calle de la moda o plaza de los restaurantes). _____	141
b. El centro comercial como gran almacén de venta (concentración de usos comerciales por zonas). _____	142
2. Zona de restauración de un centro comercial. _____	142
3. Zonas especializadas de un centro comercial. _____	142
4. Las entradas al centro comercial. _____	142
5. Los pasillos públicos (“Mall”). _____	143
a. La importancia de la fachada de los locales de los centros comerciales. _____	143
b. Zonas frías por errores de distribución arquitectónica del centro comercial. _____	143
c. Soluciones a los fondos de saco de un centro comercial. _____	143
d. Las plazas de un centro comercial _____	144
e. Zonas calientes de un centro comercial. _____	144
TALLER DE TRABAJO _____	146
Técnicas de merchandising en centros comerciales. _____	146
1. Merchandising para incentivar las ventas de los centros comerciales. _____	146
2. Soluciones al problema de la ubicación de secciones de los centros comerciales. _____	147



TALLER DE TRABAJO	148
Desarrollo del mix de comunicación de marketing de los centros comerciales	148
Desarrollo del mix de comunicación de marketing de los centros comerciales disponen de las siguientes herramientas: publicidad en medios, eventos y festivales, promoción de ventas, folletos y buzoneo, Internet y telefonía móvil, y patrocinio y relaciones públicas.	148
TALLER DE TRABAJO	150
La estrategia 'engagement' en la gestión de centros comerciales.	150
1. La estrategia de de los gestores de centros comerciales: la "escucha activa" del cliente.	150
2. ¿Cómo generar engagement en los centros comerciales?	151
a. Mejora continua del servicio de atención al cliente	151
Ampliación y optimización de los horarios en función del tipo de producto o servicio que comercialices y las necesidades del cliente.	151
Consultas al cliente / consumidor.	151
b. Gestión de la interacción a través de redes sociales.	152
c. Personalización de comunicaciones: mensajes e interacción con usuarios.	152
Segmentación y automatización de mensajes	153
1. Crear listas de usuarios en los distintos artículos	153
2. Crear formularios en función del tipo de contenido	153
d. Planear una estrategia multicanal.	153
e. Organizar eventos virtuales.	154
f. Ofrecer valor añadido diferencial	154
TALLER DE TRABAJO	155
Soportes publicitarios en centros comerciales	155
Lugar estratégico para proporcionar visibilidad al producto o servicio	155
Generar retorno de la inversión y notoriedad de marca.	155
CHECK-LIST	177
El entorno del marketing en los centros comerciales	178
El comportamiento del cliente en los centros comerciales	178
El centro comercial como producto y su gestión	178
La gestión del precio como instrumento de marketing en la comercialización del centro comercial	178
La marca: posicionamiento, reposicionamiento.	178
Relaciones públicas institucionales.	178
Promociones y animaciones	178
Publicidad y comunicación externa	178
Comunicación interior	178
Gestión comercial y ventas	178
Estrategas de marketing para centros comerciales	178
Plan de marketing	178
Plan de comunicación	178
Capítulo 5. Gestión comercial y de marketing de centros comerciales. Ventas - rentas.	179
1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas.	179
2. Visitas - ventas- rentas.	179
a. Análisis: Zona de influencia por proximidad y zona de influencia por afinidad.	179
➤ Evaluación potencial de las zonas accesibles	179
➤ Análisis competencia	179
➤ Estudio de gustos y preferencias por zonas	179
➤ Análisis interno	179
b. Segmentación y posicionamiento.	180
3. Gestión de un centro comercial.	180



- Gestión de patrimonial/comercial	180
- Gestión de marketing	180
4. ¿Qué tipo de oferta debe tener el centro comercial?	180
5. Estrategia: ¿quiénes van al centro comercial?	181
a. La estrategia del centro comercial afecta a aspectos inmobiliarios.	181
b. Las expectativas del mercado en la comercialización de un centro comercial.	181
c. El público objetivo de un centro comercial.	181
TALLER DE TRABAJO	183
Los factores de éxito de un centro comercial.	183
1. Capacidad de atraer visitantes al centro comercial.	183
2. Localización, facilities (parking, calidad de acceso) y la calidad de locales (flexibilidad, modularidad y distribución en planta).	183
3. El gestor del centro comercial ante la adecuación de las instalaciones y características de los locales a la demanda potencial.	183
4. La oferta de ocio como atracción de clientes/compradores al centro comercial.	184
5. Retroalimentación entre locales por la concentración de oferta del centro comercial.	184
TALLER DE TRABAJO	185
Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.	185
1. Establecimientos ancla o locomotora.	185
a. Cine, ocio diferencial y restauración.	185
b. Marcas de referencia.	186
c. Hipermercados.	186
2. Establecimientos genéricos.	186
TALLER DE TRABAJO	187
Estrategias de atracción al centro comercial.	187
1. Estrategia para incentivar la llegada de visitantes/clientes al centro comercial.	187
Parking gratuito	187
Descuento en gasolinera	187
2. Estrategias combinadas para atraer visitantes/clientes y arrendatarios de locales de centros comerciales.	187
TALLER DE TRABAJO	189
La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial.	189
1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial.	189
Rentabilidad del centro comercial en función de la tasa de disponibilidad.	189
2. La clave del éxito de un centro comercial: acertar con la mix comercial que encaja con la demanda potencial de una zona.	189
3. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes.	190
a. Organización interna del centro comercial.	190
b. Ingresos por renta y por alquiler de espacios publicitarios.	190
c. ¿Por qué prefiere un gestor de centros comerciales la rotación frente al margen?	190
4. El mix comercial requiere una discriminación de rentas.	190
a. Discriminación de rentas	191
b. Ventajas de los establecimientos ancla.	191
TALLER DE TRABAJO	192



Rentas y gastos en los centros comerciales. _____	192
1. Renta mínima garantizada. _____	192
2. Renta variable. _____	192
3. Gastos comunes. _____	193
4. Gastos de marketing y publicidad. _____	193
TALLER DE TRABAJO _____	194
Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción. _____	194
1. Mejor localización en el centro comercial. _____	194
2. Mejores accesos a zonas logísticas. _____	195
3. Ponderación en la cuota de distribución de los gastos comunes del centro comercial. _____	195
4. Exclusividad garantizada o restricciones en el tipo de actividad de establecimientos genéricos. _____	195
5. Limitación sobre uso de las zonas comunes. _____	195
6. Porcentaje ponderando sobre la renta variable. _____	196
7. Privilegios en la participación en los gastos de marketing del centro comercial. _	196
8. Privilegios en la renta en función de los m2 alquilados. _____	196
9. Descuentos por actividades lúdicas promocionales de los arrendatarios del centro comercial. _____	197
10. Precios en función de la actividad del arrendatario. Promoción de la complementariedad. _____	197
11. Supuesto especial de propietario del centro con establecimiento ancla en el mismo. _____	198
12. Descuentos especiales para garantizar ocupación crítica del centro comercial. _	198
TALLER DE TRABAJO _____	199
Casos reales. Ejemplos de valor aportado por la Gerencia en dos centros comerciales. _____	199
Capítulo 6. Estudios de funcionamiento como herramienta de trabajo diaria del Gerente del Centro Comercial _____	203
1. Estudios de clientela del Centro Comercial. Perfil y hábitos de compra. _____	203
a. Técnicas de carácter cuantitativo (encuestas personales y telefónicas) _____	203
b. Conocer perfil y hábitos de compra de la clientela del Centro comercial. Valoración de aspectos funcionales y oferta comercial. _____	203
2. Estudios del área de atracción del Centro Comercial. _____	203
a. Técnicas de encuestas. _____	204
b. Conocer hábitos de compra y consumo. _____	204
3. Estudios de afluencia al Centro Comercial. _____	204
a. Recuentos de público (medidores de público en puertas y parking). _____	204
b. Estudios de observación directa. Cliente misterio (Mistery Shopper). _____	204
c. Panel de Consumidores. Muestra panelizada de clientes. _____	205
- Distribución 100% del gasto familiar _____	205
- Incremento y disminución del gasto. Motivos _____	205
- Valoración de los locales en que se compra _____	205
- Valoración de cambios producidos en el Centro Comercial _____	205



4. Estudios de notoriedad del Centro Comercial y su imagen entre la clientela.	205
a. Estudios de imagen (marca, empresa, etc).	205
b. Contenido	206
- Medición de notoriedad	206
- Medios por los que se conoce el centro comercial.	206
- Imagen global reflejada	206
- Descomposición de la imagen por atributos parciales,	206
5. Uso de los estudios de campo de un centro comercial para la gerencia integral de un centro comercial.	206
a. Destinatarios	206
• Comerciantes	206
• Promotores o Comunidades de propietarios	206
• Entidades financieras	206
• Inversores	206
• Administraciones públicas	206
b. Utilización de los estudios. Herramienta de trabajo diaria del gerente del Centro Comercial.	207
• Rentabilidad	207
• Precomercialización y comercialización	207
TALLER DE TRABAJO	208
Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial.	208
1. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial. ¿Qué compra y por qué lo compra?	208
• ¿Qué compra?	209
• ¿Quién compra? Decisión de consumo.	209
• ¿Por qué compra? Motivos de compra.	209
○ ¿Cómo lo compra? Motivo de compra. Decisión. Modo de pago.	209
• ¿Cuándo compra? Momento y frecuencia de compra.	209
• ¿Dónde compra? Valoración del servicio. Punto de venta.	209
• ¿Cuánto compra? Compras repetitivas o únicas.	209
• ¿Cómo lo utiliza? Modos de utilización en función del producto.	209
2. Orientaciones que producen la compra en centros comerciales.	209
3. Psicología y motivación en el proceso de compra en centros comerciales.	210
Variables Externas.	210
Variables Internas.	211
4. El proceso de decisión de compra. Métodos de influencia de compra en centros comerciales.	211
Necesidad de compra.	211
Búsqueda de la información	211
Evaluación de las alternativas	211
Decisión de compra	212
Utilización del producto y evaluación postcompra	212
TALLER DE TRABAJO	213
Estrategias de seguimiento de clientes en centros comerciales. Análisis de ofertas de servicios informáticos.	213
1. La estrategia de atracción "Click & Collect".	213
a. Dispositivos de seguimiento "beacons", Apps o red WiFi.	213
b. "Customer Journey"	213
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.	214
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.).	215
4. Registro de datos en CRM	215
5. Promo Push. Durante la visita del cliente al Centro Comercial se ofrecen servicios y ventajas.	216
6. Fidelidad del cliente con marketing CRM	216
TALLER DE TRABAJO	223
El mapeo de clientes en la gestión de centros comerciales.	223
1. Mapeo de sus clientes para diseñar estrategias a medida	223
Mapeo del customer journey	223
Touchpoint	223
Momento de la verdad	224
2. El mapa del ciclo de vida del cliente (customer journey map).	224
3. Cronología de eventos lineal o cíclica del mapa del ciclo de vida del cliente (customer journey map).	224
Etapas en el customer journey	225
Concienciación	225
Evaluación	225
Compra/compromiso	225
Experiencia de integración/out-of-box	225
Retención	225
Promoción	225
4. ¿Cómo crear un mapa de experiencia del cliente de un centro comercial?	225
a. Coordinar la demanda de información del cliente con todos los departamentos del centro comercial.	225
b. Realizar una investigación sobre experiencias y expectativas del centro comercial.	225
c. Formato del mapa de experiencia.	226
d. Identificar vacíos del centro comercial	226
e. Implementar mejoras y seguimiento del mapa de experiencia.	226
5. Optimización de la gestión de un centro comercial en base al mapa de la experiencia del cliente.	227
6. Caso práctico. Aplicación del mapeo de clientes a centros comerciales en España	227
Ejemplo de arquetipo de un centro comercial específico: mujeres casadas, de 42 años de media, que acuden al complejo con sus hijos.	228
TALLER DE TRABAJO	229
Caso práctico. El mapeo de clientes en la gestión de centros comerciales.	229
Mapeo de sus clientes para diseñar estrategias a medida. Aplicación a la localización de suelo para promover un centro comercial para clientes de clase medio alta. Promotor: socimi Española especializada en centros comerciales.	229
1. El mapeo de clientes. El mapa del ciclo de vida del cliente (customer journey map).	229
2. Elementos de un mapa de experiencia para centros comerciales.	230
• Comprador (Buyer) persona definida.	230
• Línea de tiempo que describa el ciclo de venta, las interacciones y los puntos de contacto que tiene la empresa con el cliente.	230
• Emociones que se despiertan en los clientes en cada fase.	230
3. Aplicación del mapeo de clientes en un centro comercial.	230
• Optimizar tus estrategias y políticas de atención al cliente para mejorar su experiencia.	230
• Analizar desde su perspectiva tu proceso de venta para alinear sus expectativas con lo que le ofreces.	230
• Detectar los puntos de dolor en las fases de contacto y solucionarlos.	230



4. Aplicación del mapeo de clientes a centros comerciales por una Socimi española especializada en centros comerciales. _____ 230

5. Ejemplo de arquetipo utilizado para fijar la estrategia del centro comercial: mujeres casadas, de 42 años de media, que acuden al complejo con sus hijos. __ 231

TALLER DE TRABAJO _____ 232

Caso práctico. El "data driven" en la gestión de centros comerciales por una Socimi con centros comerciales. _____ 232

1. ¿Qué beneficios tiene el Data Driven en centros comerciales? _____ 232

2. Ventajas del Data Driven en centros comerciales. _____ 232

a. La búsqueda continua por maximizar el retorno de la inversión. _____ 233

b. Conseguir una mayor visibilidad. _____ 233

c. Alinear los objetivos de la empresa con las necesidades reales del público digital. ____ 233

d. Aumentar el volumen de datos que podemos obtener de los canales online. _____ 233

e. Colocar al cliente en el centro de su vida. Visión customer-centric. _____ 233

3. ¿Qué beneficios tiene el data driven en centros comerciales? _____ 233

- Reducir el tiempo en la toma de decisiones estratégicas y tácticas. _____ 234

- Ayuda a probar las campañas de marketing con resultados y métricas en tiempo real que permiten adoptar medidas correctivas de cara a su mejora. _____ 234

- Permite personalizar los mensajes y ofertas para mejorar la experiencia de cliente y aumentar así su fidelización. _____ 234

- Consigue predecir el comportamiento de los consumidores y permite responder de forma inmediata a las acciones de los consumidores. _____ 234

- Mejora la selección del target. _____ 234

- Optimiza la integración de canales cruzados. _____ 234

4. ¿Qué se necesita para aplicar el data driven marketing a un centro comercial? __ 234

5. Caso real de una socimi de centros comerciales. _____ 234

Ecosistema digital de marketing intelligence y analítica big data aplicado en un centro comercial. _____ 234

Omnicanalidad. Wifi social y una app nativa con un sistema de geolocalización ____ 235

TALLER DE TRABAJO _____ 236

Estrategias de customer engagement (experiencia de cliente) en centros comerciales. _____ 236

1. ¿Qué es el customer engagement (experiencia de cliente) en centros comerciales? _____ 236

Segmentación. _____ 236

Contenidos. _____ 236

Acciones. _____ 237

Canales. _____ 237

Herramientas de Engagement Marketing Offline _____ 237

2. El cliente ha cambiado tras el auge de la compra por internet. _____ 237

a. Las exigencias del cliente omnicanal _____ 237

b. Fidelizar al cliente. Hacer que sea un fan del centro comercial. _____ 238

c. Escuchar al cliente es la mejor práctica comercial. _____ 238

3. Fidelización a través de la tecnología _____ 238

a. Utilizar y analizar los datos de manera progresiva. BBDD centralizada del cliente, CRM y herramientas de business intelligence. _____ 239

b. Utilizar las redes sociales como una herramienta para conseguir datos del cliente. ____ 239

c. Simplificar la experiencia de los clientes para aumentar la satisfacción. _____ 239

d. Aprender de los comentarios negativos. _____ 240

4. Estrategias de customer engagement en centros comerciales. _____ 240

a. Canales de servicio al cliente. _____ 240



b. Correos de bienvenida y agradecimiento. _____	240
c. Optimización para dispositivos móviles _____	241
d. Atención a los horarios de publicación _____	241
e. Estrategias de customer engagement online. _____	242
Ejemplo de Engagement Marketing "De compras por Ikea" _____	242
5. ¿Cómo se mejora la experiencia de compra? Ventajas adicionales a los clientes: hasta personal shopper para los mejores clientes. _____	243
Capítulo 7. La segmentación de la clientela en centros comerciales. _____	244
1. Criterios de segmentación en centros comerciales. _____	244
a. Procedimientos estadísticos de segmentación. _____	244
b. Requisitos del proceso de segmentación de la clientela. _____	245
c. Clases de segmentación en función de una característica común por grupo de clientes. _____	245
• Segmentación demográfica _____	245
• Segmentación geográfica _____	245
• Segmentación socioeconómica _____	245
• Segmentación por personalidad _____	245
• Segmentación por beneficios buscados _____	245
• Segmentación por estilos de vida _____	245
2. Estrategias de segmentación en centros comerciales. _____	246
Estrategia indiferenciada. _____	246
Estrategia diferenciada. _____	246
Estrategia concentrada. _____	246
TALLER DE TRABAJO _____	247
Investigación comercial como instrumento de gestión en el centro comercial. _____	247
Conducta del consumidor en los Centros Comerciales. Segmentación de clientes y estrategias de distribución. _____	247
Método de segmentación _____	249
Criterios de segmentación _____	249
Perfil sociodemográfico de la muestra _____	249
Variables geográficas (zonas de procedencia, área de influencia del centro comercial). _____	249
Tipos de clientes _____	249
Frecuencia de visita. Clientes frecuentes _____	249
Motivos de compra. _____	249
Motivos de visita al centro comercial. _____	249
Actividades durante la visita al centro comercial. _____	249
Patrones de visita _____	249
Duración de la visita al centro comercial. _____	249
Gasto medio por visita al centro comercial. _____	249
Valoración del centro comercial por clientes (animación, arquitectura, monotonía, limpieza, etc.) _____	249
Variables demográficas _____	249
Capítulo 8. Gestión de la fidelización al centro comercial. Servicio de atención al cliente en un Centro Comercial. _____	263
1. Servicio de atención al cliente. Fidelizar la clientela a un centro comercial. _____	263
a. La mejor herramienta de marketing: el servicio al cliente. _____	263
b. Estrategias de servicio al cliente. Liderazgo y calidad de la alta gerencia de centros comerciales. _____	264
2. Control de los procesos de atención al cliente. _____	265
3. Buenos empleados e instalaciones en orden. _____	265
Capítulo 9. Gestión de las áreas de ocio integradas en centros comerciales. _____	267
1. El ocio en los centros comerciales. _____	267



2. Cines en centros comerciales. _____	268
3. Restauración. _____	269
4. Ocio infantil. Parque infantil y guarderías. _____	269
5. Ocio adolescente y juvenil. Family Entertainment Centres, Boleras, pistas de patinaje y discoteca. _____	269
6. Ocio de salud y estética. Balnearios SPA, peluquerías, estética. _____	270
PARTE CUARTA _____	272
Gestión patrimonial y gerencia de un centro comercial. _____	272
Capítulo 10. Gestión económica y operacional de un centro comercial. _____	272
1. El centro comercial como activo patrimonial _____	272
a. La apertura del centro comercial en términos contables. _____	272
➤ Cash-Flow y Net Operating Income (ingresos producidos por el centro comercial). _____	272
b. Cash-flow del centro comercial. _____	272
Componente variable. Lease structure and turnover rent. _____	273
Net Leases and Gross Leases _____	273
2. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial. _____	274
La gerencia del centro es contratada directamente por la comunidad de usuarios y gestiona las actividades propias de la puesta en marcha del centro comercial, contratación de suministros, mantenimiento y explotación de zonas comunes. _____	274
a. Asset Management. _____	274
Yields de mercado, vacancy rates, oferta y demanda actual y futura, y tasas de incobrabilidad. _____	274
Tenant-mix _____	275
Gestión de un portfolio de centros comerciales. Portfolio balancing y rebalancing. _____	275
b. Property Management _____	275
Gestión diaria del centro comercial. _____	275
Tenant-mix balance y re-balance, gestión de los espacios de alquiler, planeamiento y control de gestión de los drivers, plan de marketing, auditorías de la calidad operativa de locales, gestión de contratos, la gestión de cobros, gestión de los seguros de riesgo, gestión administrativa, gestión presupuestaria de los gastos comunes y gestión física de los espacios comunes _____	275
• Asset Management Services Fees _____	276
• Management Services Fees _____	276
• Letting Fees _____	276
3. Funciones del director de patrimonio o gestor de patrimonio. _____	276
a. Gestión administrativa y evaluación de lugares de trabajo. _____	277
Funciones de dirección y administración del patrimonio inmobiliario. _____	277
• Gestión Financiera. _____	277
• Gestión de Recursos Humanos. _____	277
• Gestión de la Calidad. _____	277
• Gestión de Compras. _____	277
• Outsourcing. _____	277
• Información de gestión. _____	277
Gestión económica del patrimonio inmobiliario. _____	277
Planificación y control económico-financiero para la gestión. _____	277
Gestión de espacios _____	278
• Gestión del espacio _____	278
• Control del uso del espacio _____	278
• Space Planning _____	278
Gestión de servicios _____	278
• Mantenimiento integral _____	278
• Gestión energética _____	279
b. Gestión del inventario patrimonial. _____	279



Funciones del director de patrimonio y la gestión del inventario patrimonial. _____	279
c. Subcontratación o "outsourcing" _____	281
Contratación de bienes y servicios _____	281
Gestión de contratos/Outsourcing/SLA _____	281
Gestión de los servicios _____	282
Gestión de la seguridad _____	282
TALLER DE TRABAJO _____	284
Dossier promocional de centros comercial. _____	284
TALLER DE TRABAJO _____	292
Estrategia en la gestión de centros comerciales. _____	292
TALLER DE TRABAJO _____	306
Informe de Gestión de promotora de inmobiliaria de centros comerciales. Riesgos relativos a la existencia y solvencia de los arrendatarios/operadores. _____	306
TALLER DE TRABAJO _____	320
Fases del proceso de promoción de un centro comercial. _____	320
TALLER DE TRABAJO _____	327
Análisis, identificación, evaluación y control de los riesgos. _____	327
Gestión técnica, medios e instalaciones de seguridad de un centro comercial _____	328
1. Instalaciones críticas de un centro comercial. _____	328
• Electricidad. _____	328
– Alumbrado Emergencia. OCA. _____	328
– Grupos electrógenos _____	328
– UPS/SAI _____	328
– AT/CTs y BT. OCA. _____	328
• Zonas Comunes vs. Zonas Privativas _____	328
• PCI _____	328
– Detección. Analógica vs. Convencional _____	328
– Extinción. _____	328
• Extintores _____	328
• BIEs/Rociadores _____	328
• Sala de Bombas. _____	328
• Gases en cuartos técnicos. _____	328
• Zonas Comunes vs. Zonas Privativas _____	328
• CCTV _____	328
– Video Grabadores. LOPD. Duración grabaciones. _____	328
– Conducciones. Analógica. Fibra. Tecnología IP. _____	328
– Equipos. Domos y cámaras. _____	328
• Intrusión _____	328
• Centrales _____	328
• Magnéticos, barreras y volumétricos. _____	328
• Puesto Permanente Seguridad (PPS) _____	328
– Ubicación. _____	328
– Personal. _____	328
• Formación específica en sistemas. _____	328
• Medios técnicos: _____	328
– CCTV _____	328
– PCI _____	328
– Intrusión _____	328
– Interfonía/Megafonía. Cuñas evacuación. _____	328
– BMS. _____	328
– Control comunicaciones por walkie. _____	328
2. Riesgos en un centro comercial _____	328
Robos y hurtos. _____	328
Vandalismo _____	328



Incendio _____	328
– Diseño adecuado de instalaciones. _____	328
• Diseño extinción RO3 y alturas de almacenamiento según este riesgo _____	328
• Detección de incendios según UNE23007-14, Sistemas de detección y alarma de incendios: _____	329
Planificación, diseño, instalación, puesta en servicio, uso y mantenimiento. _____	329
– Revisión continua instalaciones. Mantenimiento periódico. – Mejora continua de las instalaciones. Modernización. – Registro Industria de las instalaciones PCI. _____	329
– Revisión compartimentación de sectores de incendio. – Revisión de la ignifugación de estructura metálica. _____	329
3. Gestión de una situación de crisis en un centro comercial _____	329
TALLER DE TRABAJO _____	359
La certificación ISO 22320:2011 de gestión de emergencias de un centro comercial	359
Norma ISO 22320:2011 Protección y Seguridad de los Ciudadanos - Gestión de Emergencias - Requisitos relativos a la respuesta ante incidentes. _____	359
TALLER DE TRABAJO _____	363
Conteo de personas y el análisis de flujo de visitantes a un centro comercial. _____	363
Procesos de aceptación de zonas de descanso y acciones de marketing o atracción _____	363
Domótica en función de la ocupación del edificio. _____	363
Puntos críticos dentro del edificio. _____	363
Velocidades de flujo. _____	363
Estructuras de clientes y ocupación. _____	363
TALLER DE TRABAJO _____	367
El sector de los Centros Comerciales como un sector intensivo de utilización de recursos energéticos. _____	367
Relación de centros comerciales con un sistema de control central para optimizar la gestión de la instalación eléctrica, está dotado de sistemas de ahorro de energía (sistemas automáticos de apagado y encendido, sensores de movimiento...) y tecnología LED en las luminarias. _____	367
Aislamiento térmico y acústico por el exterior. _____	367
TALLER DE TRABAJO _____	373
ISO 50001. Sistemas de Gestión de la Energía de centros comerciales. _____	373
1. ISO 50001 _____	373
2. Ventajas de la certificación _____	373
CHECK-LIST _____	384
1. La previa concesión de una licencia comercial en los centros comerciales. _____	384
2. La importancia de los arrendatarios locomotora en los centros comerciales. _____	384
3. Gestión estratégica de centros comerciales _____	385
4. Nuevas estrategias en centros comerciales. _____	386
5. Proceso de promoción de un centro comercial. Estudios de viabilidad de centros comerciales. _____	388
CHECK-LIST _____	390
¿Qué es la gestión patrimonial y contable de un centro comercial? _____	390
Confección de las facturas de arrendamiento, gastos comunes y consumos, y cualquier otro concepto que pudiera ser repercutible o pagadero por los distintos comerciantes de la galería comercial, según se recoge en su contrato de arrendamiento, así como la confección de sus recibos correspondientes. _____	390
Gestión de cobro de los anteriores conceptos. _____	390
Gestión de impagados. _____	390
Control del arrendatario para asegurarse de que cumpla con las obligaciones contractuales	



pactadas en los correspondientes contratos de arrendamiento.	390
Control y seguimiento de la cifra de ventas realizadas por los comerciantes según las particularidades previstas en cada contrato de arrendamiento.	390
Control y seguimiento del pago, en caso de realización de un nuevo contrato, y de la devolución de las fianzas de los comerciantes en caso de rescisión o finalización de contrato.	390
Con carácter general, todas aquellas gestiones necesarias para exigir el cumplimiento del contrato de arrendamiento a los distintos comerciantes.	390
Análisis, junto a la Dirección Financiera, de las actuaciones para el cobro de morosos.	390
Supervisión de las aperturas de los comerciantes de la galería comercial (tanto de nueva implantación como de aquellos que acometan renovaciones).	390
Llevar la contabilidad de la Comunidad de Propietarios del centro comercial según se define a continuación:	390
* facturación y cobros	390
* preparación y liquidación de impuestos	391
* control de la tesorería diaria, incluyendo cobros y pagos	391
REPORTING	391
El reporting mensual se establece directamente con la Dirección Financiera de Compañía.	391

Capítulo 11. El Gerente de inmuebles o empresa de Facility Management en Centros Comerciales. 392

1. ¿Qué hace el Gerente de inmuebles? ¿Qué es el proceso de gerencia integral de inmuebles?	392
2. Mantenimiento Diario.	393
a. Gerencia de personal asignado al edificio.	393
b. Gerencia financiera. Control presupuestario.	393
c. Mantenimiento y vigilancia de la propiedad.	394
d. Relaciones con los arrendatarios.	394
3. El control de las subcontratas (desde la limpieza a la seguridad o el mantenimiento).	394
4. ¿De qué es responsable el gerente del inmueble? DE TODO. Check-list de autocontroles.	395

TALLER DE TRABAJO 398

Caso práctico real de valor añadido en la gestión de dos centros comerciales.	398
---	-----

TALLER DE TRABAJO 401

Caso práctico real de contrato de gestión de centro comercial.	401
--	-----

1. Servicios de gestión contratados.	401
2. Honorarios fijos y variables.	402

TALLER DE TRABAJO 403

Caso práctico real de contrato de desarrollo de proyectos de centro comercial con el mismo gestor del centro.	403
---	-----

1. Contrato de desarrollo de proyectos.	403
2. Servicios de desarrollo de proyectos del centro comercial.	403
3. Honorarios fijos y variables.	404
4. Seguro por posibles negligencias en el desarrollo del proyecto del centro comercial.	404

TALLER DE TRABAJO 405

Caso práctico real de contrato de gestión de la propiedad y alquileres del centro comercial.	405
--	-----

1. Servicios comprendidos en el contrato.	405
--	------------



2. Honorarios. _____	406
TALLER DE TRABAJO. _____	408
Caso práctico de la gerencia inmobiliaria o "facility manager" de un parque empresarial. _____	408
CHECK-LIST _____	413
Desarrolle un sistema de gestión de espacios. Optimización del uso eficiente de los espacios de que dispone una organización, que podrán ser activos propios o ajenos. Parta de un análisis de uso real de espacios proponga una mejor planificación de ocupación de espacios y adecuada gestión de cambios en el uso de espacios _____	413
Sistemática: descripción del edificio, mobiliario e instalaciones, auditoría de instalaciones, equipamiento de seguridad y red de comunicaciones _____	413
Capítulo 12. Cláusulas imprescindibles en el contrato de "mantenimiento de centros comerciales". _____	415
1. Definiciones de este tipo de contratos. _____	415
a. Equipos y fichas de equipos de trabajo. _____	415
b. Averías. _____	416
c. Mantenimiento preventivo. _____	417
d. Cobertura fija o temporal de equipos de mantenimiento. _____	418
e. El adjudicatario del mantenimiento del edificio. _____	421
f. Informe mensual (facturación y actividades). _____	421
2. La sumisión a las instrucciones de los fabricantes de los equipos a mantener. _____	422
3. Personal del adjudicatario cualificado y acreditando cumplimiento de legalidad. _____	423
4. Garantías del servicio realizado. _____	424
5. El precio. _____	424
6. Revisión de precios _____	426
7. Facturación _____	426
8. Vigencia del contrato _____	428
Capítulo 13. Selección de la empresa de mantenimiento y gestión de inmuebles. Condiciones de licitación. Análisis de la oferta. _____	430
1. Objeto de la licitación. _____	430
2. Documentación a aportar por las empresas de gestión. _____	430
3. Estructura y desglose de la oferta _____	432
4. Plazo de presentación de ofertas. _____	433
TALLER DE TRABAJO. _____	435
Herramientas de control de una empresa de gestión de inmuebles. _____	435
1. La importancia de la informática. _____	435
Mantenimiento asistido por ordenador (M.A.O.) _____	435
GTC (Gestión Técnica Centralizada) _____	436
Costes de exploración. _____	437
a. Costes debidos a la organización y distribución de espacios. _____	438
b. Costes debidos al consumo y servicios integrados. _____	438
c. Costes debidos a la inversión. _____	439
2. Sistemas de información para la gestión inmobiliaria. Gestión informatizada de inmuebles. Plan de mantenimiento correctivo (PMC) y plan de mantenimiento preventivo (PMP). _____	439
"Space Planning", el mejor aprovechamiento del espacio. _____	439



TALLER DE TRABAJO	442
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.	442
1. ¿Qué es la telegestión y monitorización de instalaciones de centros comerciales?	442
2. La implantación de plataforma monitorización y control.	442
3 Funcionalidades de la implantación de plataforma telegestión y monitorización en centros comerciales.	443
4. Ejemplos de resultados	444
a. Equipos de climatización no conectados al sistema de control centralizado.	444
b. Problemas en circuitos concretos: Escaleras mecánicas.	444
c. Ejemplo de registro de temperatura ambiente en local en la que una zona tiene problemas de temperatura.	444
d. Ajustes en la operativa de local comercial con un sistema de refrigeración basada en aporte de agua fría por parte del centro.	445
e. Averías localizadas remotamente	445
1. Alarma de máquina derivada de configuración incorrecta del horario	445
2. Climatización parada por falsa alarma de incendios	445
3. Red de recarga vehículos eléctricos.	445
PARTE QUINTA	465
Gestión técnica inmobiliaria de un centro comercial.	465
Capítulo 14. Gestión técnica inmobiliaria de un centro comercial. Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP).	465
1. Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP)	465
2. Preparación de los trabajos del centro comercial.	466
3. Seguimiento y control del proyecto de los arrendatarios de centros comerciales.	466
4. Intervenciones en fase de ejecución de las obras del centro comercial.	467
5. Aprobación definitiva de las obras del centro comercial.	467
TALLER DE TRABAJO	468
Un centro comercial con Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP), se ahorra muchos disgustos.	468
TALLER DE TRABAJO	470
Funciones del Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP) de un centro comercial.	470
TALLER DE TRABAJO	472
El pliego de condiciones técnicas. Características constructivas de los locales de un centro comercial.	472
1. Características generales de las zonas comunes de un centro comercial.	472
a. Urbanización exterior y accesos	472
b. Aparcamiento	473
c. Paseos comerciales (Mall)	473
d. Locales y servicios comunes	473
2. Condiciones de entrega del local de un centro comercial.	473
TALLER DE TRABAJO	476
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)	476
Memoria técnica valorada de obras de adaptación de local conforme al Pliego de Condiciones Técnicas del Centro Comercial que somete a las indicaciones que establezca el Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP) del propio Centro Comercial.	476
Presupuesto	477
Plazo de ejecución	477
Condiciones Técnicas específicas del Centro Comercial.	478
Documentación técnica tramitada o visada.	479
Memoria descriptiva de calidades	480
Actuaciones previas y demoliciones	481
Albañilería	482
Revestimientos	483
Carpintería de madera	484
Carpintería metálica y cerrajería	485
Vidrios	487
Pintura	487
Decoración y varios	487
Cuerpo estructural	488
Iluminación e instalación eléctrica	488
Frontal	488
Aparatos sanitarios	490
Fontanería y saneamiento	491
Instalación eléctrica	491
Instalación de climatización	494
Voz y datos	495
Instalación de seguridad contra incendios	495
Instalación de seguridad	497
Seguridad y salud	499
Plazos	500
Presupuesto de Ejecución Material	500
TALLER DE TRABAJO	501
Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial.	501
1. Descripción general del proyecto	501
a. Emplazamiento	501
b. Descripción del edificio y ubicación de las partes.	502
c. Normativa Urbanística. Ordenanzas municipales de edificación.	502
d. Programa de necesidades especiales (sísmico, viento, etc.).	503
2. Solución constructiva	504
Accesos	504
Elementos estructurales. Cimentación. Forjados. Fachada.	505
Aislamientos e impermeabilizaciones	507
Aislamiento Acústico.	507



Solados _____	508
Falso techo _____	508
Carpintería metálica y cerrajería _____	509
Canalizaciones exteriores _____	511
Ascensores y escaleras mecánicas _____	511
Instalación fontanería _____	512
Instalación de saneamiento. Redes de evacuación de aguas pluviales y residuales. _____	513
Instalación eléctrica _____	517
Alumbrado de emergencia _____	524
Red de tierras _____	525
Instalación de pararrayos _____	526
Protección contra incendios _____	526
Alumbrado de emergencia y señalización _____	528
Estudio de seguridad y salud en el trabajo _____	529
Cálculo de instalaciones _____	529

TALLER DE TRABAJO _____ 531

Auditoría Técnica de un centro comercial. _____ 531

Auditoría Técnica -Technical Due Diligence- en el desarrollo del Centro Comercial Metro. Evaluación del estado general de la construcción y de las instalaciones del inmueble, comprobando su calidad y posibles carencias o defectos, en el análisis técnico del inmueble, en el cumplimiento de las normativas vigentes y de las licencias otorgadas y en la estimación de las inversiones para la rehabilitación y adecuación a la normativa vigente. _____	532
Preparación del Plan de Mantenimiento _____	532
Implantación informática _____	532
Organización del Mantenimiento _____	532
Aparatos elevadores _____	532
Climatización - ventilación _____	532
Comunicaciones _____	532
Electricidad _____	532
Contra Incendios _____	532
Fontanería y saneamiento _____	532
Elementos de construcción _____	532
Seguridad _____	532
Jardinería, limpieza y mobiliario _____	532
Plan de inversión _____	532
Asistencia técnica continuada _____	532
Mantenimiento preventivo. _____	532

TALLER DE TRABAJO _____ 534

La gestión técnica del patrimonio en un centro comercial. _____ 534

Director de patrimonio. _____	535
Departamento Técnico. _____	535
Gerente de Inmuebles. _____	535
Gestor Técnico Externo (Facilities Management FM). _____	535
Empresa de Servicios de Mantenimiento _____	535
Gestor instalaciones. _____	535
Manual de Calidad. _____	535
Gestión energética y medioambiental. _____	535
Gestor mantenimiento. _____	535
Gestor seguridad. _____	535
Gestor obra civil-arquitectura. _____	535
Responsable administrativo. _____	535
Responsable técnico del inmueble. _____	535
Inspección técnica. _____	535
Libro del edificio. _____	535
Estrategia de contratación del mantenimiento preventivo. _____	535
Mantenimiento Preventivo. _____	535
Calendario de Operaciones de Mantenimiento. _____	535



Registro de Incidencias. _____	535
Registro de Operaciones. _____	535
Manual del usuario (servicios y mantenimiento, descripción del edificio, conserjería y limpieza). 535	
Plan de Mantenimiento. _____	535
Plan de emergencia. _____	535
Gestión de la seguridad en los inmuebles. _____	536
Auditoría técnica estado actual del inmueble. _____	536
Validación del plan de mantenimiento preventivo. _____	536

Capítulo 15. Cláusulas imprescindibles en el contrato de "mantenimiento de grandes inmuebles". _____ 553

1. Definiciones de este tipo de contratos. _____	553
a. Equipos y fichas de equipos de trabajo. _____	553
b. Averías. _____	554
c. Mantenimiento preventivo. _____	555
d. Cobertura fija o temporal de equipos de mantenimiento. _____	556
e. El adjudicatario del mantenimiento del edificio. _____	559
f. Informe mensual (facturación y actividades). _____	560
2. La sumisión a las instrucciones de los fabricantes de los equipos a mantener. _____	560
3. Personal del adjudicatario cualificado y acreditando cumplimiento de legalidad. _____	561
4. Garantías del servicio realizado. _____	562
5. El precio. _____	562
6. Revisión de precios _____	564
7. Facturación _____	564
8. Vigencia del contrato _____	566

Capítulo 16. Selección de la empresa de mantenimiento y gestión de inmuebles. Condiciones de licitación. Análisis de la oferta. _____ 568

1. Objeto de la licitación. _____	568
2. Documentación a aportar por las empresas de gestión. _____	568
3. Estructura y desglose de la oferta _____	570
4. Plazo de presentación de ofertas. _____	571

PARTE SEXTA _____ 573

Ahorro energético de Centros comerciales. _____	573
---	-----

Capítulo 17. Ahorro energético y buenas prácticas energéticas en centros comerciales. _____ 573

1. Un menor consumo energético implica unos menores costes. _____	573
2. El contrato de servicios energéticos. _____	573
3. Ventajas que supone el contrato de servicios energéticos. _____	574
4. Ventajas de los intercambiadores de calor y techos radiantes refrigerantes en los comercios. _____	574

TALLER DE TRABAJO _____ 576

La ISO 50001. Sistemas de Gestión de la Energía. Auditoría del sistema de gestión de la energía. _____	576
Fase I: Auditoría inicial. _____	576
Fase II: Auditoría de certificación. _____	576



Re-certificación a los tres años.	576
Ventajas de la certificación	577
Compromiso de la organización con el medioambiente y el uso y consumo eficiente de la energía ante clientes, inversores y comunidad.	577
Mejora de imagen corporativa.	577
Identifica puntos críticos del desempeño energético de la organización objetivos y planes de acción mejor dirigidos	577
Optimiza el uso de la energía, aumentando la eficiencia y reduciendo el consumo de los recursos.	577
Ahorro económico.	577
TALLER DE TRABAJO	587
Iniciativas de eficiencia energética de un centro comercial.	587
Plan de gestión de la demanda.	588
Sistemas "inteligentes" de gestión de la energía.	588
Plan de reducción y gestión de la huella de carbono.	588
Integrar elementos de producción eléctrica.	588
Sistemas de gestión ambiental y certificaciones de eficiencia energética.	588
Iluminar de manera diferenciada por zonas y por horarios.	588
Calderas de alto rendimiento.	588
Sistemas de aire acondicionado de alta eficiencia.	588
Sistemas de ventilación que reduzcan las pérdidas de energía al mínimo.	588
Bomba de calor para todas las necesidades de climatización.	588
Sistemas de recuperación de la energía.	588
Cogeneración y trigeneración.	588
Mejorar la eficiencia del sistema de distribución de calor y frío.	588
Modificar las unidades terminales de climatización.	588
Control de la climatización.	588
Climatización diferenciada por zonas.	588
Mejorar las condiciones térmicas de los cerramientos.	588
Mejorar las condiciones térmicas de los huecos (puertas y ventanas).	588
Instalar puertas giratorias y cortinas de aire.	588
TALLER DE TRABAJO	721
Gestión sostenible de los centros comerciales. El ejemplo de El Corte Inglés.	721
¿Cómo hacer posible que los centros comerciales cumplan con el modelo sostenible de negocio?	721
Dimensión Ambiental	721
Certificación FSC de bosque sostenible en todos los papeles regalo.	721
Reducción de plásticos	722
Emisión de gases y consumo energético. Energías renovables.	722
La economía circular	722
Plan de Gestión Sostenible del Agua	723
Reutilización de los materiales que se encuentran en los residuos que genera la propia empresa.	723
• Papel y cartón	723
• Plásticos	724
Aparatos eléctricos y electrónicos recogidos a clientes.	724
Perchas	724
Neumáticos	724
Aceites vegetales y grasas	724





¿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 kioskos 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.



Experiencia del cliente

Ahora que los operadores de centros comerciales se conectarán más directamente con los compradores, una experiencia en pensamiento de diseño, experiencia del cliente e incluso psicología conductual será cada vez más importante para el diseño y la operación de centros comerciales.

El desarrollador con sede en Dubai, Majid Al Futtaim, por ejemplo, ha encargado estudios de neurociencia para comprender cómo la actividad cerebral consciente e inconsciente impulsa las respuestas emocionales de las personas a los desarrollos inmobiliarios.

Los centros comerciales también querrán crear herramientas y aplicaciones que les permitan satisfacer todos los segmentos de las necesidades y demandas de los compradores de una manera que haga que la experiencia de compra sea sencilla, agradable y memorable. Los compradores leales de centros comerciales que se presentan para viajes rápidos, por ejemplo, deberían poder obtener servicio de aparcacoches gratuito,

Tanto los profesionales del diseño del pensamiento, que realizan una investigación profunda centrada en la empatía mediante la investigación etnográfica y otras técnicas cualitativas, como los diseñadores de experiencias de los clientes, que crean experiencias de los clientes de extremo a extremo basadas en los resultados de la investigación y la retroalimentación, son necesarios.

Operaciones ágiles en el centro comercial

Para mejorar la experiencia de los compradores y los arrendatarios, los operadores deben ofrecer constantemente una gran cantidad de servicios y productos nuevos, de entrega rápida y basados en tecnología. Esto requerirá adoptar enfoques ágiles para probar nuevos productos, eventos y servicios, y luego adaptarse rápidamente a partir de los comentarios.

Los operadores de centros comerciales también deberán extender este modelo operativo más ágil a sus arrendatarios, facilitando cantidades importantes de coordinación estrecha. Para operar salas de recolección y portales de arrendatarios de comercio electrónico, por ejemplo, los centros comerciales tendrán que vincularse con los sistemas de logística e inventario de back-end de los arrendatarios. Para hacer todo esto, los operadores querrán personas que entiendan el desarrollo ágil, el rediseño de procesos y la arquitectura e infraestructura de TI.

Lograr esta nueva forma de trabajar y mantener un enfoque láser en el cliente requerirá que los operadores de centros comerciales realicen un cambio cultural. Los operadores, acostumbrados a los largos ciclos de desarrollo y la baja tolerancia al riesgo, deberán adoptar una mentalidad de prueba y aprendizaje en la que todos los empleados se acostumbren a una sensación de interrupción



permanente y la aceptación del fracaso como un precursor necesario para el éxito.



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.



No hay duda de que los operadores de centros comerciales se enfrentan a un entorno desafiante. Pero aquellos que están dispuestos a deshacerse de modelos antiguos y construir destinos más dinámicos y relevantes podrán crear centros comerciales rentables que los compradores actuales casi no reconocen.

PARTE PRIMERA.

Gestión integral de centros comerciales

Capítulo 1. Gestión integral de centros comerciales. El gestor como estrategia de un centro de ventas.



1. Gestión integral de centros comerciales (gestión inmobiliaria, comercial, gestión de marketing y gestión administrativa).