



INFORME DE GESTIÓN DE CENTROS COMERCIALES. PERSONALIZACIÓN DE LAS FUTURAS NECESIDADES DEL CLIENTE.



- 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.

15 de enero de 2020

[Gestor de centros comerciales](#)

- **Unibail-Rodamco-Westfield presenta 'How We Shop: The Next Decade', su informe sobre las tendencias del sector retail más importante hasta la fecha, que predice que el año 2025 será un importante punto de inflexión.**
- **Este informe ha sido creado para atender a las preguntas de los usuarios de centros comerciales de todo el mundo, hacer pensar en lo que es posible y lo que los consumidores quieren en este siempre cambiante mundo del comercio minorista. Colectivamente estas tendencias apuntan a una nueva era dinámica para minoristas, reflejando lo que los consumidores europeos nos han contado. Los hábitos se están transformando. Es un período de gran transformación en la que los minoristas tienen la oportunidad de romper los libros de reglas de antaño y deshacerse de formas anticuadas de operar, para dar forma a un futuro eficiente, eficaz y emocionante. Un futuro más en sintonía con el cambio de necesidades del consumidor. Un futuro mejor para nuestro planeta.**
- **Olvídate de la terapia minorista. El futuro es la cirugía minorista. En el futuro, los puntos de venta se parecerán más a las cirugías de los médicos, diagnosticando nuestras necesidades precisas basadas en hechos, no en presunciones. Los minoristas llevarán la personalización al siguiente nivel actuando como médicos y el uso de la ciencia para diagnosticar necesidades precisas. Más que un**

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



tercio de las personas están interesadas en analizar su ADN en la tienda en el futuro, por ejemplo, una tienda de salud que pueda analizar sus ADN para crear una dieta personalizada y advertencias de salud para susbiotipo. Los compradores también están interesados en que los minoristas utilicen datos científicos para informar futuras recomendaciones de compra.

- **Un informe que es una herramienta imprescindible para los gestores de centros comerciales.**

El nuevo informe, desarrollado por Unibail-Rodamco-Westfield desde 2014 y publicado por primera vez en España, recoge las opiniones de 15.700 consumidores de diez países de Europa (Francia, Reino Unido, España, Alemania, Austria, Suecia, Polonia, la República Checa, Italia y los Países Bajos). En él se predicen las cinco principales tendencias que darán forma al sector durante los próximos diez años:

EL GIRO HACIA LAS EXPERIENCIAS

El modelo del retail y los hábitos de compra habrán cambiado para el año 2025.

En España, un 68% de los consumidores esperan que, para esa fecha, más de la mitad del espacio de las tiendas esté dedicado a ofrecer experiencias en lugar de productos. El 75% de los consumidores de todo el mundo opina que esto sucederá en 2027. El 81% está dispuesto a pagar más por una experiencia¹, por lo que las actividades más solicitadas en las tiendas serán creativas y estarán orientadas a la salud y el entretenimiento.

ANTI-PRESCRIPCIÓN

El 56% de los consumidores europeos siente frustración ante las recomendaciones online erróneas, es por ello que los retailers deben optimizar en el futuro la utilización de sus datos para aproximarse a los consumidores. España es el mercado que presenta mayor frustración en Europa, en un 62%. Casi dos tercios de los españoles prefieren explorar gamas completas en lugar de contenidos seleccionados. Según el informe, aquellos e-tailers o retailers nativos digitales que utilicen su tienda online para exhibir su gama completa y empleen sus tiendas físicas para sorprender y deleitar, podrían convertirse en las estrellas del mañana. Los consumidores quieren que muchas de sus marcas nativas digitales preferidas, como los servicios online más populares (Netflix, Spotify y Tinder, por ejemplo), abran comercios físicos.

El estudio demuestra que, a pesar de la creciente automatización presente en muchos ámbitos de la vida, los consumidores quieren sentir que son ellos quienes deciden sus compras. Más de 143 millones de consumidores de las principales ciudades europeas sienten frustración al recibir recomendaciones de productos erróneas cuando compran a través de Internet. El 56% de los

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



compradores europeos no está satisfecho con las recomendaciones que reciben, siendo Polonia (70%), España (63%) y Austria (62%), los que muestran mayor frustración, lo cual demuestra la necesidad fundamental de los retailers de conocer a fondo al cliente.

Por otro lado, los consumidores españoles se encuentran por encima de la media europea en cuanto a disfrutar de la sensación completa de ir de compras y prefieren hojear libremente. De hecho, casi dos tercios afirman que les encanta ir de tiendas para pasar el rato. Además, a tres cuartos de los españoles y a la mayoría de ciudadanos de Barcelona y Madrid, les gusta comprar por impulso en tiendas de toda Europa.

Cada vez más, los e-tailers buscan expandirse a través de tiendas físicas para afianzar la relación con los consumidores. El estudio desveló que a los consumidores europeos les gustaría encontrar una tienda física de su marca nativa digital favorita dentro de los próximos diez años; de ellos, un 47% desea ver una tienda de Netflix y un 33% desea lo mismo con Spotify.

TIENDAS AUTOSOSTENIBLES

A medida que los consumidores se conciencian sobre su impacto ecológico en el planeta, acuden a las marcas para que estas les ayuden a crear un futuro más sostenible. La investigación muestra que 290 millones de consumidores europeos demandan que las tiendas del futuro sean autosostenibles. La transición a un modelo de tienda autosostenible requiere un cambio significativo en la infraestructura de las grandes empresas. Es probable que las start-ups, más pequeñas y ágiles, tomen la iniciativa y ejerzan presión sobre las empresas más grandes a favor del cambio.

Un 71% de los consumidores europeos quiere que las marcas elaboren los productos en la tienda, mientras esperan o lo hagan en la tienda de antemano, para minimizar los residuos, lo que marca una tendencia en cuanto a tiendas-fábrica. España es el mercado europeo que más a favor está de las tiendas cuya huella de carbono sea igual a cero: casi la mitad de los encuestados considera que los retailers deben priorizar este asunto. Por otro lado, el 60% de los consumidores europeos querría evitar los plásticos de un solo uso. Austria, España, Alemania, el Reino Unido y Polonia superan la media europea en este sentido.

La tienda del futuro ampliará este enfoque autosuficiente, e incluirá huertos en el tejado para cultivar ingredientes, una fábrica y un estudio de impresión 4D que permitirá a los equipos de diseño crear productos en respuesta a la demanda. Además, los compradores tendrán la seguridad de que en la tienda se emplearán métodos de envasado que no generen residuos e, incluso, podrán pagar a través de programas de puntos en los que se recompense a los clientes por sus hábitos ecológicos.



El alquiler minorista es otra tendencia creciente entre los consumidores europeos, que también revierte en hacer más sostenible la tienda del futuro. Los consumidores españoles, polacos, suecos e italianos superan la media europea del 45% que desea alquilar determinados productos en lugar de comprarlos. Automóviles, motocicletas, hogar y decoración, moda y belleza son mercados potenciales para el alquiler que gozan de gran popularidad.

La concienciación de los consumidores por el medioambiente acelera con rapidez la demanda de soluciones más sostenibles. El 87% de los consumidores españoles demanda tiendas que sean autosuficientes, es decir, que los productos se elaboren en ellas. Además, el 77% reclama que los retailers dediquen más esfuerzos a la protección del medioambiente, mediante iniciativas como evitar los plásticos de un solo uso.

RETAIL A MEDIDA

Los retailers llevarán aún más lejos la personalización recurriendo a la ciencia para diagnosticar las necesidades con mayor precisión. Un mercado que podría representar más de 4,1 billones de euros anuales en Europa. De hecho, más de un tercio de los consumidores españoles está dispuesto a facilitar su ADN a cambio de recomendaciones personalizadas.

El estudio demuestra que, al adentrarnos en la nueva década, los retailers sabrán diagnosticar correctamente lo que el consumidor necesita basándose en hechos en lugar de presunciones, ya que más de la mitad (51%) de los consumidores busca tiendas que ofrezcan consultas personales con el fin de identificar los productos perfectos para ellos. El mercado del retail a medida podría alcanzar los 4 billones de euros anuales en toda Europa.

Los retailers comenzarán a actuar como consultores de salud, prescribiendo soluciones específicas, personalizadas y acertadas que mejoren la vida cotidiana de los consumidores. Esta tendencia se materializa a través de la investigación, ya que una tercera parte (31 %) de los consumidores europeos admite estar dispuesto a facilitar su ADN para recibir productos más adecuados para ellos. Esta tendencia es especialmente visible en España, donde más de un tercio de los españoles está a favor de que los retailers realicen pruebas de ADN u otras mediciones relacionadas con la salud para ofrecer dietas personalizadas y recomendaciones de productos. Además, más de un cuarto de los consumidores españoles se muestra interesado en hacer uso de datos como las pruebas de saliva para crear alimentos personalizados impresos en 3D para adaptarse a sus necesidades, siendo uno de los mercados de Europa más interesados en ello.

El mercado de las pruebas de ADN, por sí solo, podría superar los 18.010 millones de euros en Europa, lo que representa una oportunidad muy atractiva para los retailers a lo largo de la próxima década.



TRANSFORMACIÓN LOCAL

La transformación de los centros comerciales, tal y como los conocemos, será una tendencia en la próxima década. Estos se adaptarán a su entorno y a las comunidades a las que sirvan. Casi la mitad de los consumidores europeos desea mantener una relación más cercana con su comunidad local y siete de cada diez quiere que los entornos retail del futuro sean un reflejo de las personas y comunidades de la zona. Este es especialmente el caso de España e Italia, donde tres cuartas partes de los consumidores quieren que sus espacios comerciales reflejen las necesidades de la población local. De hecho, los consumidores de Barcelona son los que presentan un mayor deseo a nivel europeo por disponer de tiendas que se adapten al entorno local.

Más de la mitad (51%) de los consumidores europeos prefiere ver marcas locales en los entornos comerciales del futuro. El 31% afirma que le gustaría disfrutar de experiencias con un sabor más local, que les hagan sentir parte de una comunidad, como tener acceso a agricultores locales que vendan productos ecológicos. Además, los consumidores buscan disfrutar de una mayor cantidad de experiencias locales como clubes de lectura, clubes sociales y ferias, que contribuyan a recordar los orígenes y el pasado. En este sentido, España es el segundo país de Europa que más experiencias locales desea, como clubes de lectura dentro del espacio retail, por ejemplo. Más de un tercio de los compradores españoles también desea poder disponer de espacios sociales que evoquen comunidad integrados en los puntos de venta.

Los espacios comerciales del futuro se transformarán para adaptarse al entorno local. En España, el 73% de los consumidores desea que los entornos retail sean un reflejo de la comunidad local. Casi la mitad de los consumidores españoles prefiere marcas locales antes que otras más conocidas.

Los consumidores españoles preocupados por el producto local y el impacto medioambiental

Myf Ryan, directora de Marketing en Europa y directora de Marca y Marketing Estratégico del grupo Unibail-Rodamco-Westfield, ha comentado, a propósito de las tendencias emergentes que "el importante papel de la tienda física está cambiando y los retailers necesitan entrar en otra década de reinención para no perder relevancia. Los retailers que lideren en materia de sostenibilidad, que dediquen más espacio a la experiencia, que permitan visualizar sus productos con total libertad en Internet y en la tienda, que ofrezcan recomendaciones de productos acertadas gracias a la ciencia, y que piensen en términos locales, serán quienes salgan beneficiados".

En lo que al mercado español se refiere, Benoît Dohin, director general de Unibail-Rodamco-Westfield en España, ha recalcado que "los consumidores españoles llevan la delantera respecto a Europa en muchos aspectos, como la demanda de mayor involucración por parte de los retailers en materia



medioambiental o en la exigencia de transformación de los espacios comerciales para adaptarse a su entorno local". Asimismo, destaca que "más de dos tercios de los españoles considera que a día de hoy los retailers deberían dedicar un 44% del espacio a experiencias, lo que ratifica los esfuerzos de innovación e inversión que estamos haciendo como grupo en adaptar nuestros destinos comerciales para adelantarnos a las necesidades de hoy y del mañana".

EL GIRO DEL SECTOR RETAIL

La economía de la experiencia ha transformado el retail, donde el consumidor de hoy en día espera que el 40 % del espacio esté dedicado a ofrecer experiencias, y esta transformación será cada vez más acelerada. El informe 'How We Shop: The Next Decade' de Westfield señala el año 2025 como el punto de inflexión en este sentido. Para esta fecha, el 59 % de los consumidores europeos espera que los espacios comerciales dediquen más de la mitad de su superficie a interactuar con los productos. Tres cuartas partes de los consumidores creen que esto sucederá, a más tardar, en 2027.

El 42% de todos los consumidores europeos, y casi la mitad de los compradores españoles, franceses y checos, quiere disfrutar de experiencias más creativas en la tienda: desde estudios donde puedan grabar sus propios podcasts, hasta videojuegos. Con el auge del co-working en toda Europa, casi el 30% de los urbanitas busca espacios de trabajo y oportunidades educativas dentro de las tiendas, cifra que se eleva a casi el 50% en el caso de los habitantes de Varsovia.



WESTFIELD HOW WE SHOP
THE NEXT DECADE

THE NEXT DECADE THE EUROPEAN CONSUMER SPEAKS



Welcome to the Westfield How We Shop: The Next Decade report. The latest addition to our series of How We Shop content explores the

trends that will define the retail industry over the next decade. This report investigates the whole retail landscape, through the eyes of over 15,000 European consumers and covers ten countries across Europe, to provide an in-depth picture of the shifting retail arena.

In 2019, Unibail-Rodamco-Westfield introduced the only global shopping, leisure and dining destination brand, Westfield, to Continental Europe for the first time with the rebranding of ten centres and two future developments in France, Sweden, the Czech Republic, Poland, Germany and the Netherlands. As we roll out the Westfield brand across Europe in 2020, we are committed to ensuring that we understand consumers' needs and help to drive the industry forward.

The last decade has been a turbulent one for retailers. The rapid growth of online, big data and personalisation, the expansion of the experience economy and the emergence of digital technologies have all had a profound impact on the industry.

And right now, retailers in Europe are weathering the perfect storm of a volatile economic climate, uncertainty about trading laws and legislation, shifting attitudes towards sustainability, falling consumer

confidence levels and the emergence of new routes to market, from shoppable murals to connected technology.

But what about the future? The five trends explored with consumers reveal what the next decade holds in store for European retailers to help them better prepare for yet another era of significant change.

This report has been created to prompt questions, make us think about what is possible and what consumers want in this ever changing world of retail. Collectively, these trends point to a dynamic new era for retail, reflecting what European consumers have told us and how their shopping habits are morphing. It is a period of great transformation in which retailers have the chance to rip up the rule books of old and rid themselves of outdated ways of operating, in order to shape a far more efficient, effective and exciting future. A future that's more attuned to changing consumer needs. A future that's better for our planet. A future that will drive real growth to the bottom line, propelling the entire retail industry forward.

I hope you enjoy the report.

Myf Ryan

Chief Marketing Officer Europe and Group Director of Brand and Strategic Marketing
Unibail-Rodamco-Westfield

THERE ARE SOME SEISMIC SHIFTS ON THE HORIZON FOR THE INDUSTRY:

- 1 ANTI-PRESCRIPTION** explores how shoppers are kicking back against prescribed retail experiences.
- 2 UPSIDE-DOWN RETAIL** predicts that the entire retail model will turn on its head by 2025.
- 3 SELF-SUSTAINING STORES** looks at how the consumer demand for more sustainable solutions will fundamentally change retail as we know it.
- 4 RETAIL SURGERY** examines how retail choices of the future will be informed by more than a skin-deep understanding of the shopper.
- 5 LOCALLY-MORPHED** reimagines the retail spaces of tomorrow as symbiotic community hubs.



EXECUTIVE SUMMARY

ANTI-PRESCRIPTION

Welcome to the age of Anti-Prescription. Frustrated shoppers reject prescriptive retail experiences based on inaccurate data, in favour of free-range browsing and impulse shopping.

The majority of European shoppers today are frustrated by retailers that limit choice, either through algorithms that serve up imprecise personalised recommendations or by offering edited selections. 56% of European consumers are frustrated by inaccurate recommendations prescribed by retailers and nearly 60% want to be able to browse full ranges rather than curated edits. Online stores that use algorithms poorly to restrict choice may find themselves struggling in the future. By contrast, smart digital bricks brands that use their online spaces to showcase full ranges and their physical stores to surprise and delight, are expected to flourish. The shoppers of tomorrow want more free-range browsing experiences in physical retail environments. Impulse shopping in these spaces is set to become the new normal. Consumers are also requesting that more of their loved online brands enter physical retail spaces, with the likes of streaming services Netflix, Spotify and Tinder all proving popular.

UPSIDE-DOWN RETAIL

The entire retail model is about to turn upside-down. 2025 is the tipping point year when more than half of retail square meterage will be dedicated to experiences rather than product.

59% of shoppers expect the majority of retail space to be dedicated to offering up experiences by 2025. By 2027, 75% of shoppers expect to see this. With 81% of customers globally willing to pay more for experiences, the retail tipping point is likely to drive revenue growth for experiential retailers in the future. Shoppers want to see more creative, health and gaming experiences instore, in particular, as well as ones that help them to improve themselves. The retailers of the future will trade in the business of upskilling as well as selling.

SELF-SUSTAINING STORES

Retailers will reimagine their business models from the bottom up, to create factory stores that are 100% self-sustaining.

The whole supply chain will collapse down to the point of sale. 76% of European shoppers now want retailers to do more to address environmental concerns. More than 290 million shoppers expect the stores of tomorrow to prioritise being self-sufficient. In particular, 71% of shoppers demand that products will be made instore in

the future. Expect to see more factory stores that have everything under one roof. Shoppers also want retailers to prioritise specific sustainability issues, particularly banning single-use plastic and creating products that are built to last. The consumer appetite for renting over owning items will also rise with a shift towards renting more items on an ongoing basis – renting as a way of life, not just an occasional choice.

RETAIL SURGERY

Forget retail therapy. The future is retail surgery. Creating a market that could be worth more than 4 trillion euros per year in the future, retail outlets will become more like doctors' surgeries, diagnosing our precise needs based on fact, not presumption.

Retailers will take personalisation to the next level by acting like doctors and using science to diagnose precise needs. More than a third of people are interested in having their DNA analysed instore in the future, for example, a health store that can analyse their DNA to create a personalised diet and health warning for their biotype. Shoppers are also keen for retailers to use scientific data to inform future purchase recommendations. 31% of people would be happy for stores to share their DNA or have their health accurately measured, to get better product or service recommendations in the future.

LOCALLY-MORPHED

Retail spaces will morph to fit their local environment and community, providing everything from local brands to nostalgic community experiences.

The retail spaces of tomorrow will become symbiotic community hubs, with 70% of shoppers wanting these environments to adapt to reflect the people who live in the area. There is also real appetite for local brands, with 51% of shoppers preferring these over well-known ones. Shoppers also desire more locally-flavoured experiences, particularly nostalgic ones. 42% of shoppers want future retail environments to offer nostalgic social clubs, such as gaming cafes for board games and social events for the local community.

1

2

3

4

5

THE 5 TRENDS



ANTI-PRESCRIPTION

UPSIDE-DOWN RETAIL

SELF-SUSTAINING
STORES

RETAIL SURGERY

LOCALLY-MORPHED

PAGE 6

PAGE 14

PAGE 20

PAGE 30

PAGE 36

TREND #1

ANTI-PRESCRIPTION

WELCOME TO THE AGE OF ANTI-PRESCRIPTION. FRUSTRATED SHOPPERS REJECT PRESCRIPTIVE RETAIL EXPERIENCES BASED ON INACCURATE DATA, IN FAVOUR OF FREE-RANGE BROWSING AND IMPULSE SHOPPING.

TREND SNAPSHOT

FRUSTRATED EUROPE

MORE THAN **143 MILLION** ONLINE SHOPPERS IN KEY EUROPEAN MARKETS ARE ANTI-PRESCRIPTION¹. SPAIN, UK AND POLAND ARE THE MOST FRUSTRATED MARKETS OVERALL.

FREE-RANGE BROWSING

MORE THAN **200 MILLION** EUROPEAN SHOPPERS CHOOSE TO BROWSE FOR FUN IN PHYSICAL RETAIL STORES² AND **80%** OF SHOPPERS ENJOY THE OVERALL VIBE OF SHOPPING THERE.

FRUSTRATED BY ONLINE RECOMMENDATIONS

56% OF SHOPPERS ARE FRUSTRATED BY INCONSISTENT AND INACCURATE ONLINE RECOMMENDATIONS.

59%

...OF SHOPPERS WANT THE FREEDOM TO BROWSE WHOLE RANGES, RATHER THAN EDITED SELECTIONS.

IMPULSE SHOPPING

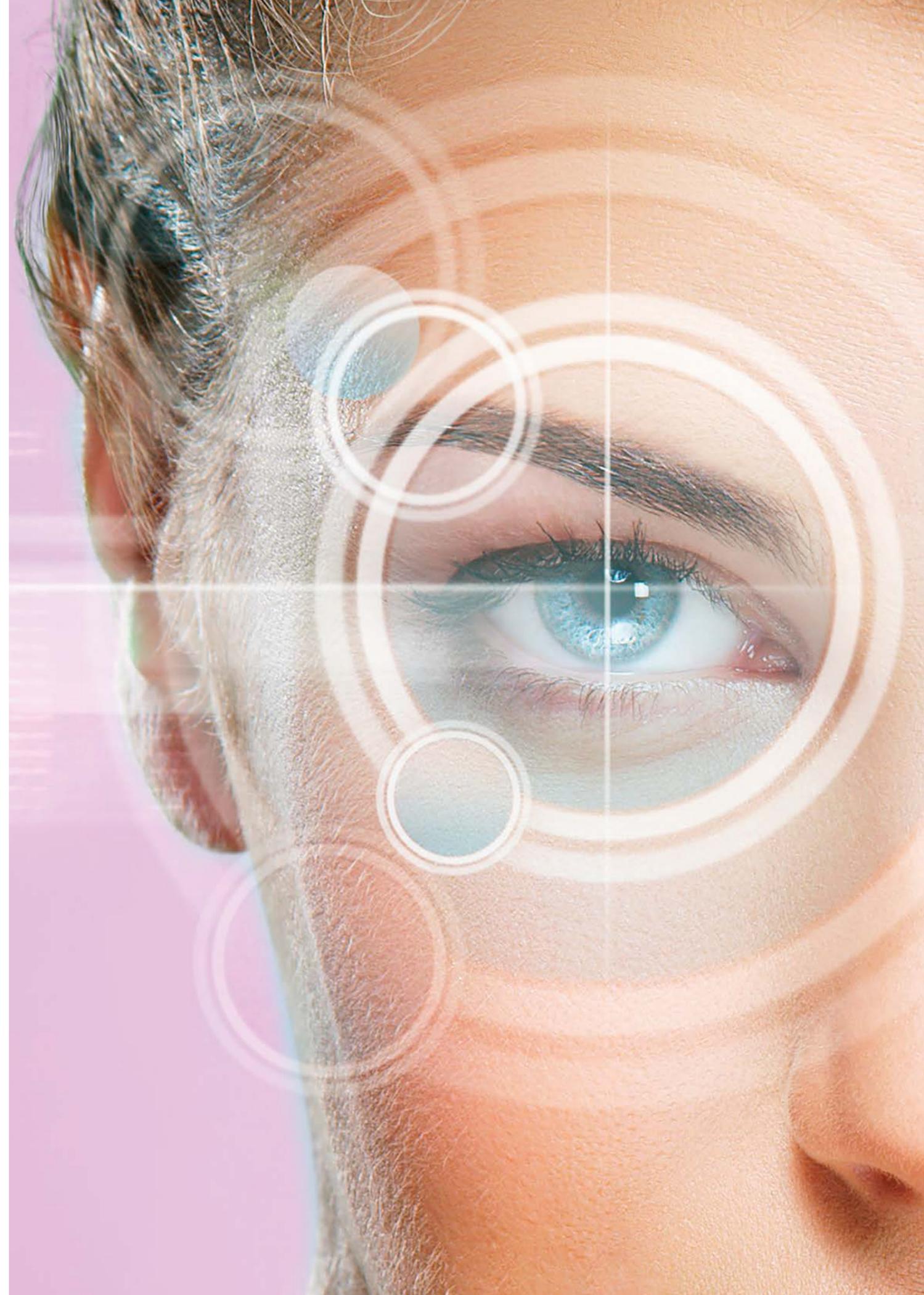
74% OF SHOPPERS WILL TRY A NEW BRAND ON IMPULSE INSTORE. SHOPPERS ARE MORE THAN TWICE AS LIKELY TO IMPULSE SHOP INSTORE THAN ONLINE.

252M

MORE THAN **252 MILLION** SHOPPERS IN EUROPE NOW BUY ON IMPULSE³. AND IMPULSE SHOPPING IS AN £89BN PER YEAR INSTORE OPPORTUNITY, IN THE UK ALONE⁴.

ANTI-PRESCRIPTION: MARKET & CITY BAROMETER

SPAIN, UK AND POLAND ARE THE MOST FRUSTRATED MARKETS, OVERALL. LONDON AND BARCELONA SHOPPERS ARE THE MOST FRUSTRATED WITHIN CITIES.





THE AGE OF ANTI-PRESCRIPTION

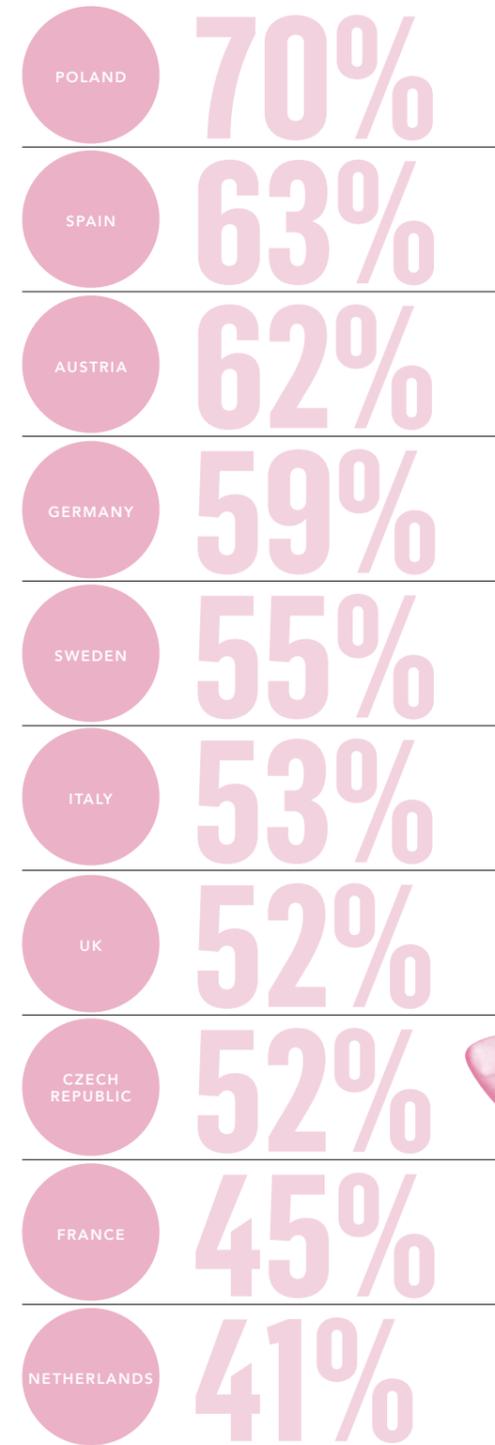
The majority of European shoppers today are frustrated by retailers who use data imprecisely to recommend only a selection of products, rather than letting them browse the whole range. This poses a significant threat to retailers who use algorithms to serve up inaccurate personalised product suggestions and curated edits. Shoppers are clear that they also want the freedom to roam and browse, without having their choices restricted in this way. They no longer want to be prescribed to.

Today's shoppers are particularly frustrated by online recommendations that miss the mark and retailers that edit selections down, rather than showing the whole range available. 56% of European shoppers say they get frustrated by inconsistent and inaccurate recommendations when shopping online. Polish shoppers are particularly annoyed by this, with 70% agreeing and no more so than in Warsaw, which is the frustration capital of Europe with 77% agreement. Likewise, the majority of shoppers would far rather be presented with a whole range than a pre-edited selection – 76% of French shoppers agree.

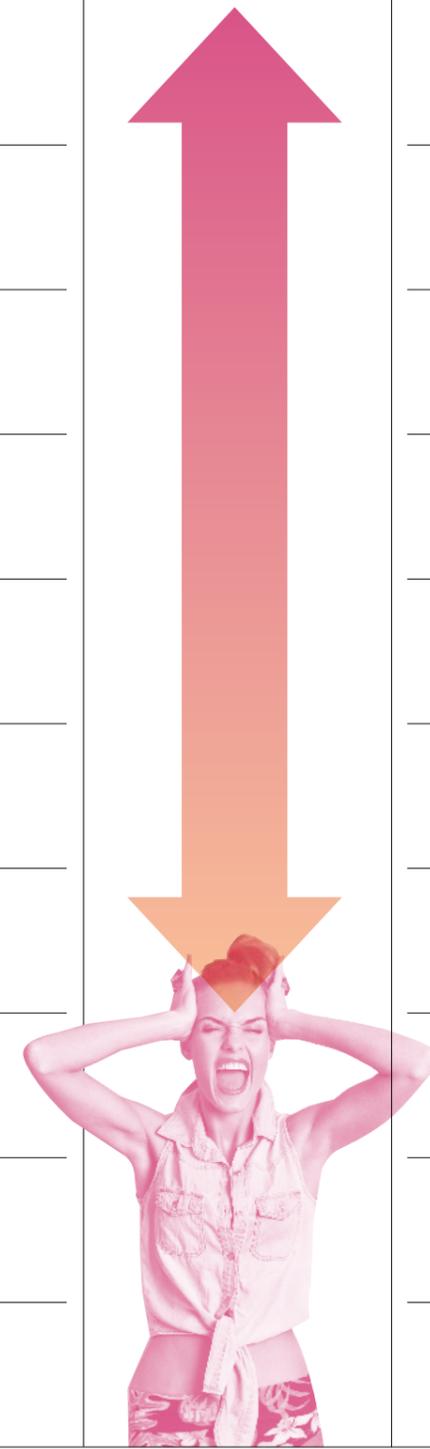
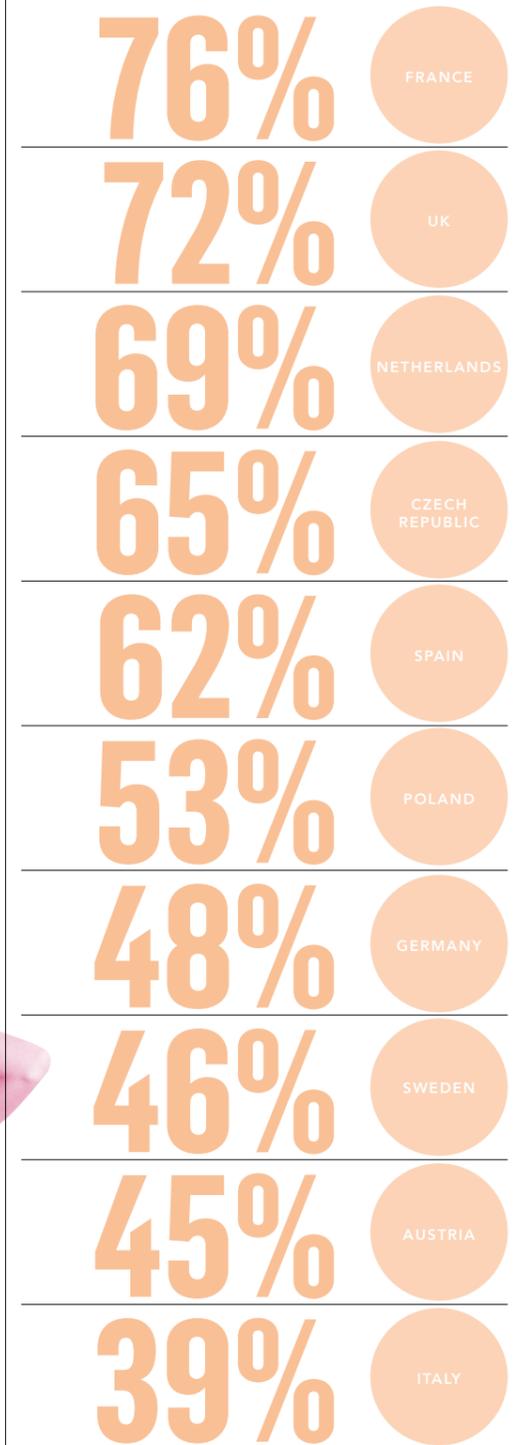
Despite the rise of automation in their lives, shoppers still want to feel in control. They don't want to fully relinquish that control to retailers or anyone else. It's clear that the more retailers try to pinpoint exactly what they think shoppers want using unreliable data – the more shoppers will kick back.

THE NEXT DECADE: TREND PREDICTIONS

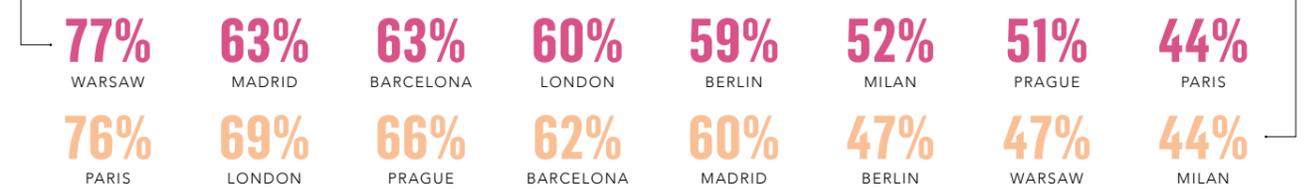
FRUSTRATION WITH INACCURATE ONLINE RECOMMENDATIONS BY MARKET



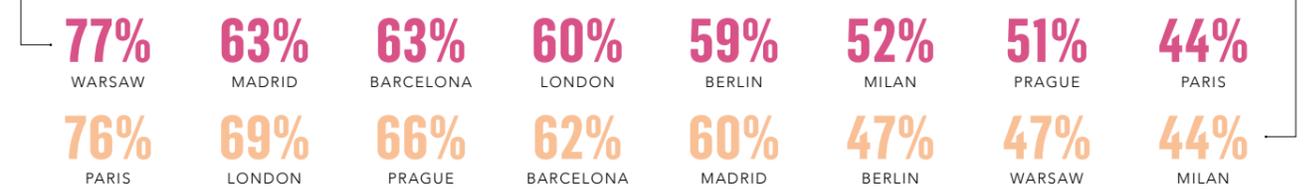
PREFERENCE FOR WHOLE RANGES OVER EDITED SELECTIONS BY MARKET



BY CITY



BY CITY



FREE-RANGE BROWSING, MARKET SNAPSHOT



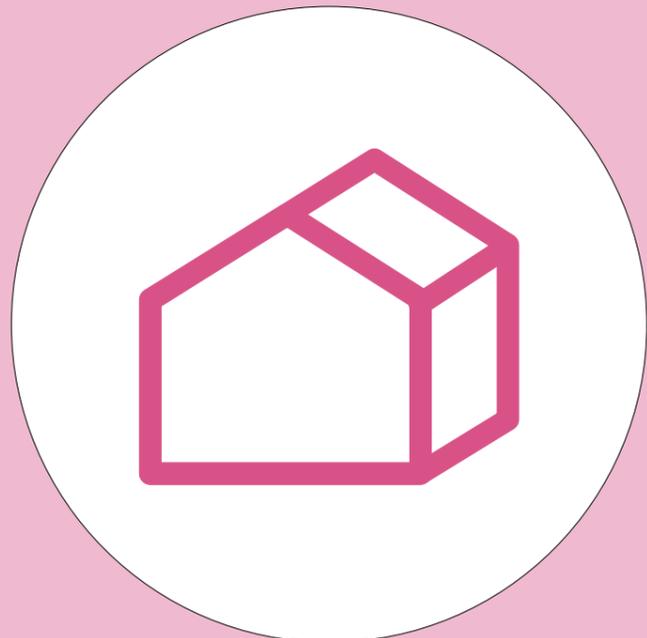
81%

OF POLISH SHOPPERS LIKE TO TRY A NEW BRAND ON IMPULSE IN A PHYSICAL STORE

POLISH, FRENCH AND AUSTRIAN SHOPPERS ARE THE MOST IMPULSIVE INSTORE

78%

OF SHOPPERS IN BOTH PARIS AND BARCELONA LIKE TO IMPULSE SHOP NEW BRANDS INSTORE



80%

OF DUTCH SHOPPERS AND 77% OF POLISH SHOPPERS BROWSE FOR FUN IN PHYSICAL STORES

89%

OF DUTCH AND 87% OF AUSTRIAN SHOPPERS



FREE-RANGE BROWSING IS ON THE RISE

This frustration is driving many shoppers to physical stores, where they can browse with a degree of anonymity, without feeling like their choices have been restricted by imperfect algorithms. Instore, they can delight in the joy of randomly discovering items they were not expecting to find.

In fact, 80% of European, rising to 89% of Dutch shoppers, say they enjoy the overall vibe of shopping in physical retail environments and the majority of shoppers claim they enjoy free-range browsing in these spaces. 59% of people say they browse for fun instore versus only 41% claiming the same of online. Once again, Poland is one of the most advanced markets in this respect, with over 24 million shoppers enjoying browsing for fun⁵, although more than 11 million Dutch and 36 million Italian shoppers also agree⁶.

IMPULSE SHOPPING IS BECOMING THE NEW NORMAL

Environments that facilitate free-range browsing also encourage impulse shopping. Indeed, nearly three-quarters of European shoppers – over 252 million⁷ – including more than 44 million French shoppers⁸ say they will try a new brand on impulse instore. Impulse shopping is fast becoming the ‘New Normal’ shopping behaviour. These shoppers are more than twice as likely to impulse shop in a physical store, particularly a shopping, dining and leisure destination, than online. The scale and theatre of such environments encourage more unrestricted, random encounters with brand and products, which increases the likelihood that shoppers will buy on impulse.

If destination environments are becoming the impulse shopping havens, then the high streets of tomorrow may well become mission shop hubs. Online retailers, meanwhile, can also enjoy a slice of the impulse shopping pie if they act on shopper frustrations by recommending and leveraging more accurate and relevant data about their customers so that the personalised content they serve up is more precise and valuable to them. They should also encourage their online shoppers to browse and impulse-buy more.

THE NEXT DECADE:
TREND PREDICTIONS

- 1 THE END OF INACCURATE AUTOMATED RECOMMENDATIONS:** Retailers will stop automatically applying imprecise algorithms that restrict choice.
- 2 FROM DATA-LED TO DATA-INFORMED:** Inaccurate data-led solutions will be replaced by data-informed approaches, to create wider windows of choice for consumers.
- 3 RISE OF ANTI-PERSONALISATION MOVEMENT:** Rising shopper frustration levels, if not sufficiently managed, will trigger an anti-personalisation movement.
- 4 INSPIRATION CURATION:** Curated edits will be less rigidly personalised to provide more inspiration and to facilitate free-range browsing.
- 5 FREE-RANGE BROWSING SPACES:** Retailers will create browsing spaces, both instore and online, designed to facilitate serendipitous encounters with new products.
- 6 IMPULSE DESTINATIONS:** Destination environments will become the impulse shopping hubs of tomorrow.
- 7 CHAMELEON STORES:** Stores will change their stock or brand collections more frequently to facilitate free-range browsing. This could spawn a new generation of pop-ups that forever shed their skin to continually reinvent themselves.

SUB-TREND #1

DIGITAL BRICKS

IN LINE WITH THE ANTI-PRESCRIPTION TREND, DIGITAL-ONLY BRANDS PLANNING TO OPEN PHYSICAL STORES SHOULD USE THEIR RETAIL SPACE TO CREATE MORE RANDOM, SURPRISING BRAND ENCOUNTERS.

SUB-TREND SNAPSHOT

DIGITAL BRICKS BRANDS NEED TO:

SURPRISE WITH DIFFERENT STOCK

55%

THINK RETAILERS SHOULD SELL DIFFERENT THINGS INSTORE TO ONLINE.

PROVIDE FRESH EXPERIENCES

45%

OF SHOPPERS ARE HAPPY TO BUY OR RECEIVE THEIR GOODS LATER, SO DIGITAL BRICKS RETAILERS HAVE LICENCE TO BE MORE EXPERIMENTAL INSTORE.

DIGITAL BRICKS BRANDS

EUROPE'S TOP 20 MOST DESIRED:
THE RISE OF STREAMING STORES

47% OF SHOPPERS WANT TO SEE **NETFLIX** STORES AND 33% WANT **SPOTIFY** SHOPS.



DIGITAL BRICKS

Digital-only retailers opening physical stores need to ensure they are not simply replicating the online experience offline. The digital bricks retailers that will be most successful in their transition to physical will use their stores to surprise customers with different stock and fresh ways to experience their brand. Over half of all European shoppers expect digital bricks brands to sell different things instore to online. And although the majority of shoppers still want to be able to take their goods home with them straightaway, 45% will either happily have their goods delivered to their home at a later date or buy online later. This means digital bricks brands have licence to create very different retail experiences instore to encourage more free-range roaming.

These brands need to become far more innovative in the way they translate their online experiences into offline spaces, focusing less on the immediate sale and more on creating retail treasure troves, instore adventures and other serendipitous encounters that will inspire and excite Anti-Precription shoppers.



HOT-TO-WATCH DIGITAL BRICKS BRANDS, MARKET BY MARKET?



NETHERLANDS

BOL
VERY
YOUTUBE
WISH
STEAM
OTTO
CONRAD
TINDER
COOLBLUE
WEHKAMP



CZECH REPUBLIC

VERY
YOUTUBE
ALZA
CZC
WISH
BOL
STEAM
TINDER
OTTO
BONPRIX



FRANCE

YOUTUBE
CDISCOUNT
WISH
STEAM
BOL
TINDER
OTTO
LA REDOUTE
ALLEGRO
SHEIN



POLAND

YOUTUBE
VERY
WISH
ALLEGRO
ABOUT YOU
BOL
STEAM
TINDER
OTTO
BONPRIX



ITALY

YOUTUBE
VERY
OTTO
WISH
ALZA
STEAM
ABOUT YOU
TINDER
BOL
TRIVAGO



UK

ON THE BEACH
BOOHOO
RÉALISATION PAR
IN THE STYLE
OH POLLY
TRUE VINTAGE
MISS PAP
LAVISH
DE LA VALI
VESTIAIRE



GERMANY

WISH
OTTO
ABOUT YOU
STEAM
TINDER
BOL
BONPRIX
N26
ALLEGRO
YOUTUBE



AUSTRIA

VERY
YOUTUBE
GOOGLE
WISH
STEAM
OTTO
TINDER
BOL
ALLEGRO
SHEIN



SPAIN

GLOVO
BLABLACAR
DELIVEROO
CABIFY
DAZN
UBER EATS
WALLAPOP
IDEALISTA
JUST EAT
PRIVALIA



SWEDEN

YOUTUBE
GOOGLE
STEAM
OTTO
TINDER
SHEIN
CONRAD
UBER EATS
TRUE VINTAGE
21 BUTTONS

TREND #2

UPSIDE-DOWN RETAIL

THE ENTIRE RETAIL MODEL IS ABOUT TO TURN UPSIDE-DOWN. 2025 IS THE TIPPING POINT YEAR WHEN MORE THAN HALF OF RETAIL SQUARE METERAGE WILL BE DEDICATED TO EXPERIENCES RATHER THAN PRODUCT.

TREND SNAPSHOT

THE RETAIL TIPPING POINT: BY WHAT YEAR WILL RETAILERS ALLOCATE MORE SQUARE METERAGE TO EXPERIENCES THAN PRODUCTS?

59%

OF SHOPPERS
BY 2025

75%

OF SHOPPERS
BY 2027

REVENUE RISING

SHOPPERS LIKELY TO SPEND MORE: IN UK, NEARLY THREE-QUARTERS OF SHOPPERS SAY THEY WILL SPEND MORE IN STORES THAT OFFER EXPERIENCES AS WELL AS PRODUCT.¹⁰

40%

EXPERIENCE-PER-SQUARE-METRE RISING: TODAY, SHOPPERS WANT AT LEAST 40% OF RETAIL SPACE TO BE DEDICATED TO EXPERIENCES, RISING TO 45% OF ITALIANS AND 44% OF 16-34 YEAR OLD MALES.

BRANDED INSPIRATION SPACES

45% OF SHOPPERS WANT BRANDED INSPIRATION SPACES IN THEIR IDEAL SHOPPING ENVIRONMENT.

PLAYGROUND MALLS

160 MILLION EUROPEAN SHOPPERS ARE LOOKING FOR GREAT EXPERIENCES INSTORE.¹¹

42%

OF SHOPPERS WANT MORE CREATIVE EXPERIENCES INSTORE.

30%

NEARLY 30% OF CITY DWELLERS WANT TO SEE MORE WORK AND EDUCATION SPACES WITHIN THEIR IDEAL SHOPPING ENVIRONMENT.

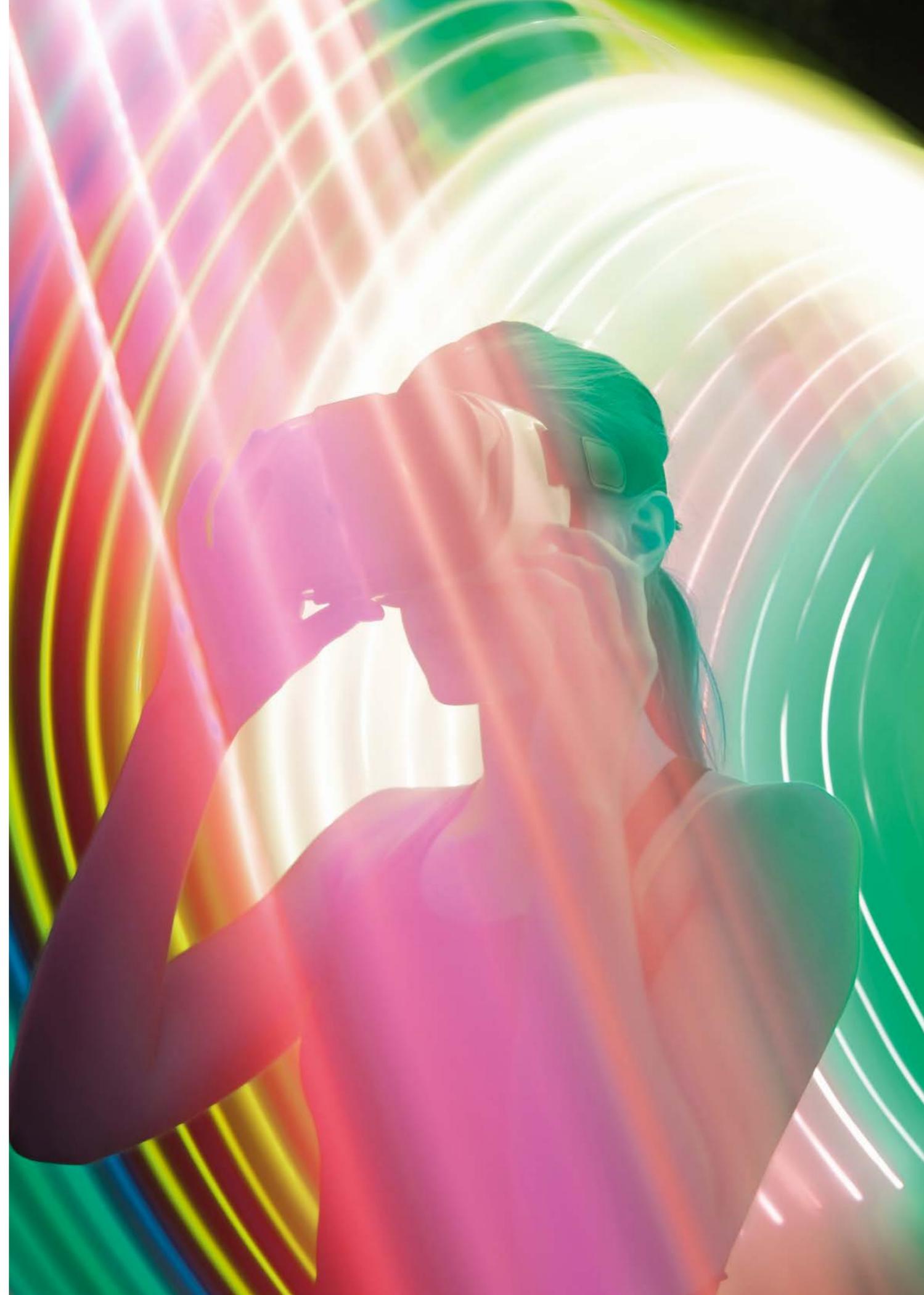
UPSIDE-DOWN RETAIL: RETAIL TIPPING POINT, BY MARKET

FRANCE / GERMANY / NETHERLANDS / ITALY / SPAIN / UK

BY 2025

SWEDEN / CZECH REPUBLIC / POLAND / AUSTRIA

BY 2029





THE 2025 TIPPING POINT

Retailers already know that curiosities and events instore lure shoppers in and keep them shopping for longer. However, a far more significant shift is on the horizon.

2025 is the year when retail as we know it will turn on its head. The majority, 59%, of shoppers predict that by 2025 stores will dedicate more than half of their floorspace to providing experiences, rising to 65% amongst French and 61% amongst German shoppers. Three-quarters of all shoppers believe it will happen, at the very latest, by 2027.

EXPERIENCE-PER-SQUARE-METRE RISING

Even today, shoppers want more than 40% of retail space to be dedicated to experiences. Italians want nearly half of the space to be dedicated to this. Retailers who increase the ratio of experience to product instore will likely reap the rewards of doing so. The signs point to sales-per-square-experience increasing as retailers forge deeper brand relationships and become more attuned to the different ways in which shoppers want to buy the products they're selling.

Taking an experience-first approach can also pay dividends if retailers charge for more premium, one-off branded experiences. 81% of shoppers globally are willing to pay more for a better experience¹², so the consumer appetite for self-funding experiences is certainly there.

ESCAPIST EXPERIENCES

Shoppers want to escape from the day-to-day when they shop, which is why they get particularly excited about the idea of escapist experiences. 42% of all and nearly half of Spanish, French and Czech shoppers want more creative experiences instore. Almost a third of shoppers want to try gaming experiences like escape rooms. Studios enabling shoppers to create their own podcasts and videos, escaping through their online personas, also hold appeal. Such spaces can also be profitable for shoppers, giving them even more reasons to visit. New technologies, like touchable digital canvasses and developments in the mixed reality space, will allow brands to develop even more exciting ways to help shoppers get creative in the future.

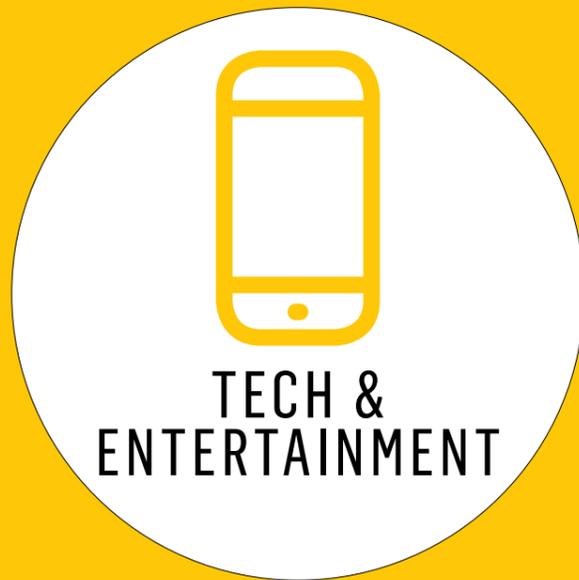
UPSIDE-DOWN RETAIL: MARKET VIEW

MOST DESIRED EXPERIENCES: MARKET AND CITY SNAPSHOT		PRAGUE	PARIS	BERLIN	MILAN	WARSAW	MADRID	BARCELONA	LONDON
CREATIVE	42%	54%	45%	40%	39%	43%	46%	44%	43%
HEALTH	35%	44%	29%	31%	33%	40%	41%	37%	37%
GAMES	31%	40%	30%	35%	31%	35%	42%	38%	32%
COMMUNITY	31%	26%	25%	27%	34%	43%	44%	39%	36%
VISUAL SPECTACLES	29%	31%	28%	29%	30%	39%	43%	38%	31%
CULTURAL	29%	32%	28%	25%	30%	37%	40%	40%	36%
SPORTS	26%	28%	23%	30%	24%	37%	35%	26%	29%
WORK AND EDUCATION	24%	29%	20%	20%	24%	46%	32%	29%	27%
START-UP	20%	24%	18%	18%	29%	31%	23%	16%	26%
CONTENT CREATION	14%	11%	17%	16%	15%	17%	22%	16%	18%

MOST DESIRED EXPERIENCES



MOST DESIRED INNOVATIONS



57% PRODUCTS THAT MEND THEMSELVES

45% AN INSPIRATION DESTINATION

38% APP-CONTROLLED PRODUCTS

38% PRODUCTS THAT MAKE YOUR EXPERIENCE MORE ENTERTAINING

CLOTHES THAT CHANGE FORM DEPENDING ON EXTERNAL FACTORS

44%

CLOTHES THAT ARE CUSTOMISABLE INSTORE

40%

CLOTHES THAT REWARD YOU FOR WEARING THEM

33%



50% AUTOMATIC FOOD AND DRINK SUBSCRIPTION

44% HAVE A VIRTUAL REALITY HOLIDAY EXPERIENCE

29% FURNITURE RENTAL SERVICES

THE NEXT DECADE:
TREND PREDICTIONS

- 1 EXPERIENTIAL RISING:** The stores of the future will be experiential playgrounds, to complement selling spaces.
- 2 CREATIVE OUTLETS:** The next generation of stores will help people express their creativity in ways that can be mutually profitable, from podcast studios to website design.
- 3 LEARN-AS-YOU-SHOP:** Stores will increasingly help people to upskill, not just sell.
- 4 WORK-AS-YOU-GO:** Retailers of tomorrow will provide space for the growing co-working community, driving more footfall.
- 5 SELF-FUNDING EXPERIENCES:** Retailers will be able to charge for premium one-off experiences in their stores, creating a new revenue stream and turning them into destination spaces.
- 6 GAME ON:** The boundaries between digital gaming and retail will continue to blur with retailers increasingly borrowing cues and innovations from the world of gaming.
- 7 HIGH-BROW SPACES:** Tomorrow's stores will feed the consumer appetite for culture, not just commerce. Retail destinations will become cultural hubs.
- 8 WONDER STORES:** Over the next decade, brands will feed shopper desire for retail wanderlust with magical, wizardly innovations.

ENHANCING EXPERIENCES

The retail spaces of the near-future can trade in the business of upskilling as well as selling. Shoppers want areas where budding entrepreneurs can learn critical skills. Over a quarter of city dwellers want more work and education spaces. And 28% of them would also like to see more start-up spaces in retailers. These multi-dimensional shoppers want spaces that are equally multi-faceted, where they can learn as they shop and work as they go. Retailers would do well to invest in spaces of this nature, given that the co-working space movement is set to grow rapidly over the next few years.¹³

WONDER STORES

Expect to see more storytelling products on retail shelves, particularly ones that have been embedded with chips pre-loaded with audio, still and moving image content. The appetite for innovation of this kind is significant. For example, more than half of shoppers, rising to 61% of French and 55% of Swedish shoppers, want products that can mend themselves and 44% crave clothes that can change form depending on the environment outside.

Gamified products, environments that make the shopping experience more fun and ones that reward customers on-the-go, also feature highly on shoppers' want-lists. 38% of all shoppers, 45% of Spanish and 41% of Germans want tech products that make the whole experience more entertaining, like bowling balls that give feedback on the quality of their game-play. And over a third of shoppers want clothes that reward them with discounts each time they wear them.

TREND #3

SELF-SUSTAINING STORES

RETAILERS WILL REIMAGINE THEIR BUSINESS MODELS FROM THE BOTTOM UP, TO CREATE FACTORY STORES THAT ARE 100% SELF-SUSTAINING. THE WHOLE SUPPLY CHAIN WILL COLLAPSE DOWN TO THE POINT OF SALE.

TREND SNAPSHOT

SELF-SUFFICIENCY RISING

225M

85% OF SHOPPERS – 290 MILLION SHOPPERS ACROSS EUROPE¹⁴ – DEMAND THAT THE STORES OF THE FUTURE PRIORITISE BEING SELF-SUFFICIENT. 61% OF SHOPPERS WANT STORES TO MAKE PRODUCTS INSTORE AND ON DEMAND, TO MINIMISE WASTE.

MORE THAN 66% OF SHOPPERS – 225 MILLION – WILL PAY A PREMIUM FOR SUSTAINABLE GOODS¹⁵.

SUSTAINABILITY GAP

76% OF SHOPPERS – 82% OF AUSTRIAN AND 77% OF ITALIAN SHOPPERS – WANT RETAILERS TO GO FURTHER TO ADDRESS ENVIRONMENTAL CONCERNS.

THE NEW FACTORIES

71% OF SHOPPERS EITHER WANT PRODUCTS TO BE MADE WHILE THEY WAIT INSTORE OR PRE-MADE INSTORE AND READY-TO-GO.

60%

OF SHOPPERS AND 68% OF 55+ YEAR OLDS WANT RETAILERS TO BAN SINGLE-USE PLASTICS.

53%

OF SHOPPERS AND 57% OF 55+ YEAR OLDS WANT RETAILERS TO SELL QUALITY PRODUCTS BUILT TO LAST LONGER THAN STANDARD ONES.

SELF-SUSTAINING STORES: MARKET BAROMETER

ITALIAN AND SPANISH SHOPPERS IN PARTICULAR WANT RETAILERS TO PRIORITISE BEING SELF-SUFFICIENT



EARLY ADOPTER MARKETS

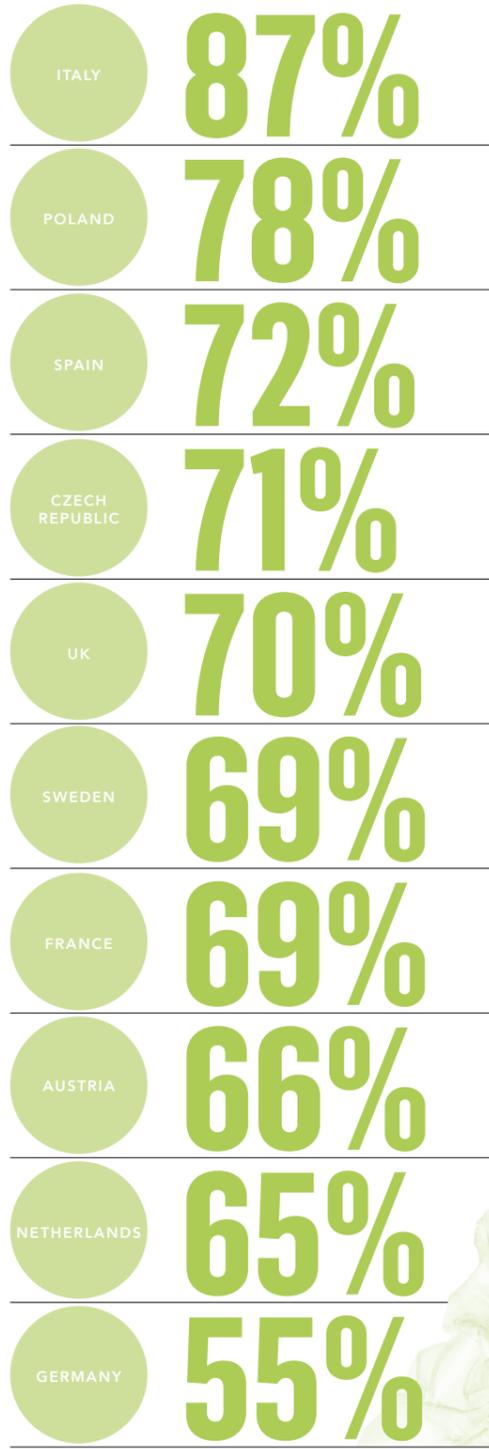
LATE ADOPTER MARKETS



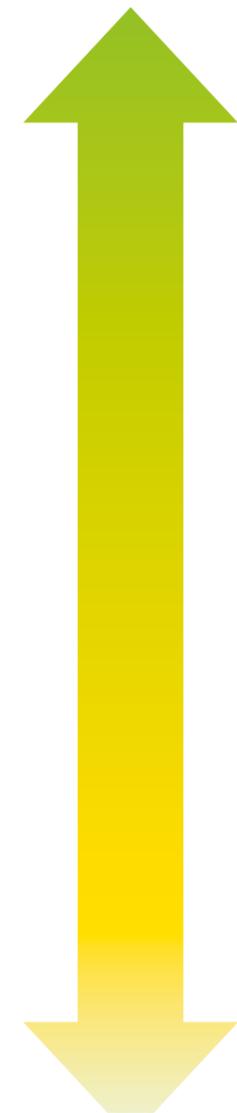
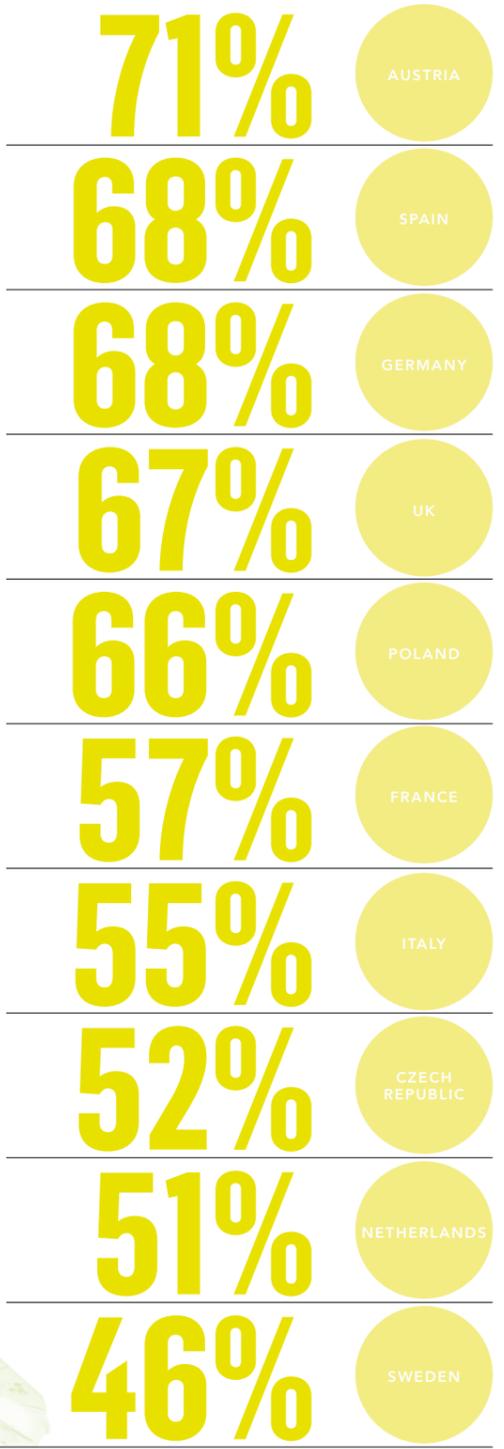


SELF-SUSTAINING STORES: MARKET VIEW

PRODUCTS SHOULD BE PRE-MADE OR MADE-TO-ORDER INSTORE
BY MARKET



PRIORITISE BANNING SINGLE-USE PLASTIC
BY MARKET



THE SELF-SUSTAINING STORE

Concerns around sustainability issues have now reached fever pitch, driven by the perfect storm of political pressure, consumer activism and the growing body of irrefutable scientific evidence showing the harmful effects of these issues on our world and our health.

The consequence of this is that more than 290 million shoppers¹⁶ expect the stores of tomorrow to prioritise being self-sufficient. 90% of Italian and 84% of Swedish and Dutch shoppers expect retailers to do this. And it's likely that they will reward those that are in kind. We already know that 66% of consumers are willing to pay a premium for sustainable goods.¹⁷ Retailers that are prepared to reimagine their existing business model in order to push the bar even further with self-sustaining stores, will likely benefit greatly from doing so.

INSTORE FACTORIES

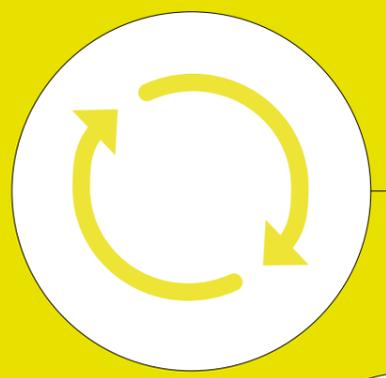
The self-sustaining store requires a business model that locates everything at or near the point of purchase. These stores are essentially factories on site. And there is real consumer appetite for them. Already, 61% of shoppers claim they would like stores to make products instore and on-demand in order to minimise waste and to be self-sustaining. And 71% of shoppers either want products to be made instore while they wait, or created instore beforehand. The most progressive 20% of shoppers are even willing to wait instore for these products to be created on-demand for them.

The self-sustaining store of the future will extend this self-sufficiency to include allotments on the roof to grow ingredients, a factory or 4D-printing equipment on site and a design team instore to customise on-demand. Everything will be served up in zero-waste packaging solutions. And it will all happen instore, right in front of the shopper's eyes.

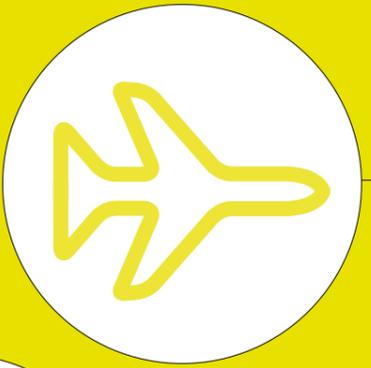
BY CITY



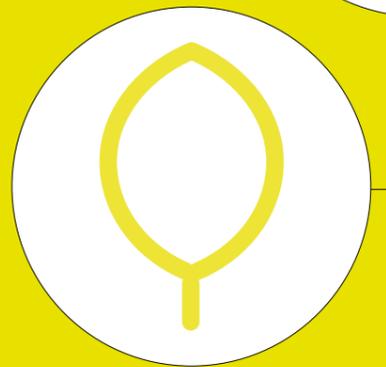
SELF-SUSTAINING STORE PRIORITIES, MARKET SNAPSHOT



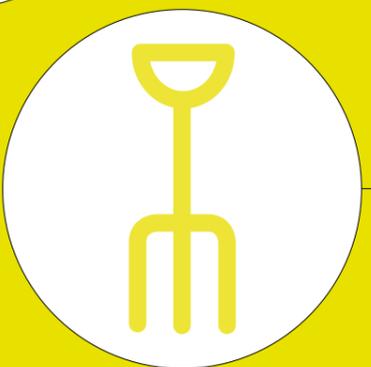
58%
OF SPANISH AND 57% OF
AUSTRIAN SHOPPERS WANT MORE
SUSTAINABLE PRODUCTS



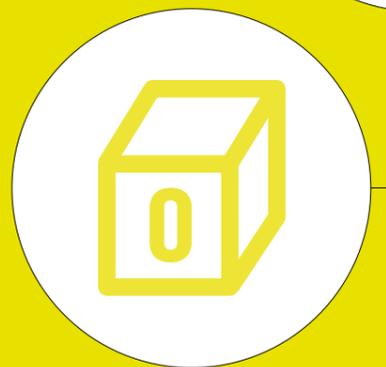
39%
OF FRENCH AND 35% OF BRITISH
SHOPPERS WANT RETAILERS TO MINIMISE
AIR MILES USED IN DISTRIBUTION



48%
OF POLISH SHOPPERS WANT
POLLUTION-FREE SPACES



25%
OF POLISH SHOPPERS WANT
RETAILERS TO HAVE ROOFTOP
ALLOTMENTS OR FARMS



22%
OF SPANISH SHOPPERS WANT
RETAILERS TO HAVE ZERO STOCK AND
ONLY MAKE PRODUCTS TO ORDER



SUSTAINABILITY PRIORITY AREAS

The most pressing sustainability issues for shoppers overall are single-use plastics – particularly for Austrian, German and Spanish shoppers – poor product durability and high carbon footprints. Older 55+ shoppers are the ones most likely to see these as priorities for retailers. 56% of shoppers in this age group also want retailers to sell more sustainable products.

Younger shoppers, meanwhile, are more likely to champion retailers that focus on air quality and local produce, specifically by developing pollution-free spaces and having rooftop allotments. Although, interestingly, the older shoppers are the ones who are the most passionate about minimising the air miles used in distribution. British, Swedish and French shoppers care the most about this.

THE START-UP ADVANTAGE

Developing self-sustaining stores is business-critical for retailers that want to engage the shoppers of tomorrow. However, it is naturally far easier for small start-ups to implement this. Their size gives them a significant competitive advantage. For larger retailers, the self-sustaining store model demands significant infrastructure change across the entire supply chain. However, the costs of not doing so are rising fast. Consumer expectations and the start-up advantage will put pressure on larger retailers to accelerate their change programmes.

THE NEXT DECADE:
TREND PREDICTIONS

- 1 FACTORY STORES:** Stores will become mini factories and creative studios. Products will be designed and 3D or 4D-printed to order, with ingredients sourced from rooftop allotments.
- 2 START-UP ADVANTAGE:** Moving to a self-sustaining store model requires significant infrastructural change for big businesses. Smaller, nimble start-ups are likely to lead the charge and put pressure on larger businesses to change.
- 3 PLASTIC-FREE STORES:** Progressive stores will go completely plastic-free.
- 4 ANTI-POLLUTION STORES:** Technology already exists not just to minimise air pollution but to reverse the issue. The retailers of tomorrow will pump good air back into the atmosphere.
- 5 LIFETIME GUARANTEE PRODUCTS:** Products will need to be built to last a lifetime and come with lifetime guarantees.
- 6 ZERO TOLERANCE ON WASTE:** Zero waste will become a hygiene factor for retailers.

SUB-TREND #3

RENTAL LIVING

RENTING WILL BECOME A WAY OF LIFE, RATHER THAN JUST AN OCCASIONAL LIFESTYLE CHOICE. SHOPPERS OF TOMORROW WILL RENT ITEMS ON AN ONGOING BASIS, NOT JUST SPORADICALLY.

SUB-TREND SNAPSHOT

923M

THE FUTURE FASHION RENTAL MARKET COULD BE WORTH UP TO 923 MILLION POUNDS, IN THE UK ALONE¹⁸:

45% OF SHOPPERS SAY THERE ARE SOME PRODUCTS THEY WOULD RATHER RENT THAN BUY.

49% OF ALL UNDER 55 YEAR OLDS AND 53% OF 25-34 YEAR OLDS AGREE.

CITY RENTERS

50% OF ALL CITY DWELLERS PREFER RENTING PRODUCTS TO OWNING THEM.

RENTAL LIVING AT HOME

72% OF SHOPPERS WOULD RENT SOMETHING FOR THEIR HOME ON AN ONGOING BASIS.

FASHION RENTAL

FASHION RENTAL LIVING IS WORTH AROUND 18 BILLION EUROS A YEAR, IN FRANCE, GERMANY AND ITALY ALONE¹⁹:

RENTAL

30% OF SHOPPERS ACROSS THE WHOLE OF EUROPE WOULD RENT FASHION AND BEAUTY PRODUCTS ON AN ONGOING BASIS.

STORE SUBSCRIPTIONS

50% OF CITY DWELLERS WANT TO SUBSCRIBE TO THEIR FAVOURITE STORE.

TECH RENTAL LIVING

36% OF SHOPPERS ARE INTERESTED IN RENTING TECHNOLOGY LONG-TERM.

YOUTH RENTAL LIVING

34% OF PARENTS ARE KEEN ON LONG-TERM RENTALS FOR THEIR CHILDREN.



Stores can become self-sustaining by offering alternatives to the outright ownership of product. Already, 45% of shoppers say there are some products they would rather rent than buy. Tomorrow, we predict that shoppers won't just rent items on a one-off basis but actually sign up to ongoing rental services. Renting will become a way of life, rather than an occasional lifestyle choice. As sustainable solutions go, this makes both economic and environmental sense.

Shoppers want to rent both everyday, inexpensive goods and occasional, expensive ones. More than half say they would rent a car on an ongoing basis and 30% of Italian shoppers want to rent scooters. Whole homes could go rental with shoppers choosing to rent everything from furniture and DIY kit to fitness and garden equipment. We may even be heading towards a post-ownership world, where everything is for rent, not sale.

RENTAL LIVING: MARKET AND CITY BAROMETER

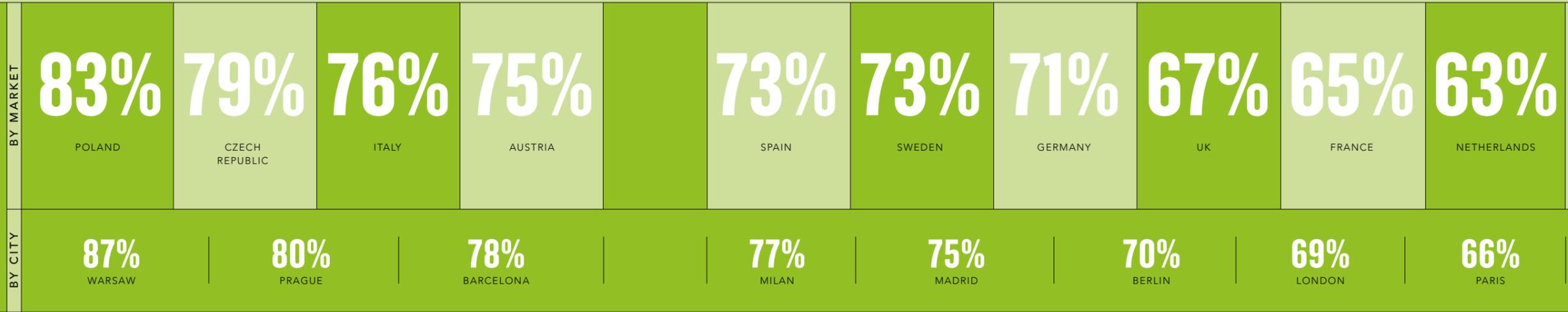
SPAIN, POLAND AND SWEDEN MOST PREFER RENTING SOME ITEMS TO BUYING THEM



RENTAL LIVING: CATEGORIES SHOPPERS MOST WANT TO RENT CONTINUOUSLY

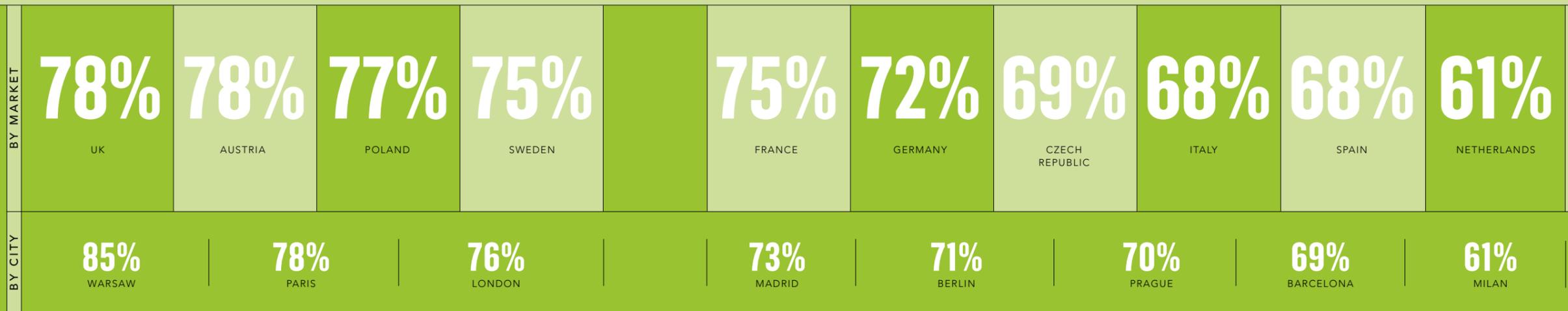
TRANSPORT

POLISH AND CZECH SHOPPERS DESIRE THIS THE MOST



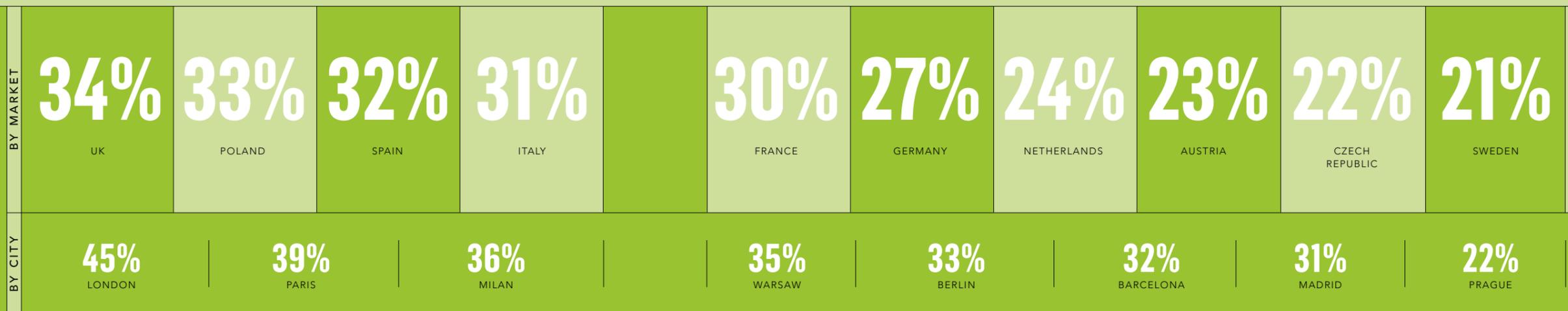
HOME AMENITIES

BRITISH, AUSTRIAN AND POLISH SHOPPERS DESIRE THIS THE MOST



FASHION AND BEAUTY

BRITISH AND POLISH SHOPPERS DESIRE THIS THE MOST



TREND #4

RETAIL SURGERY

FORGET RETAIL THERAPY. THE FUTURE IS RETAIL SURGERY. CREATING A MARKET THAT COULD BE WORTH MORE THAN 4 TRILLION EUROS PER YEAR IN THE FUTURE, RETAIL OUTLETS WILL BECOME MORE LIKE DOCTORS' SURGERIES, DIAGNOSING OUR PRECISE NEEDS BASED ON FACT, NOT PRESUMPTION.

TREND SNAPSHOT

4 TRILLION

THE RETAIL SURGERY MARKET OF TOMORROW COULD BE WORTH MORE THAN **4 TRILLION EUROS** PER YEAR IN EUROPE²⁰; IT COULD BE WORTH UP TO **£40BN PER MONTH**, JUST IN THE UK²¹.

RETAILERS AS NEW GP

51% OF SHOPPERS AND **56%** OF **16-34 YEAR OLDS** WANT TOMORROW'S STORES TO OFFER PERSONAL CONSULTATIONS IN ORDER TO IDENTIFY THE PERFECT PRODUCTS FOR THEM.

DNA OPPORTUNITY

ACROSS EUROPE, DNA TESTING ALONE IS AN **18 BILLION EURO** OPPORTUNITY²².

HEALTH BASED

39% OF SHOPPERS AND **42%** OF **16-34 YEAR OLDS** ARE INTERESTED IN THEIR STORE OF THE FUTURE CREATING SOLUTIONS LIKE PERSONALISED DIETS.

SCIENCE-BASED DIETS

37% OF **16-24 YEAR OLDS** WOULD WELCOME RETAILERS USING DATA SUCH AS SALIVA TESTS TO CREATE PERSONALISED 3D-PRINTED FOOD TO FIT THEIR HEALTH REQUIREMENTS.

VOICE SCIENCE

DEVELOPMENTS IN VOICE TECHNOLOGY COULD BE USED BY RETAILERS TO DIAGNOSE CONDITIONS SUCH AS ALZHEIMER'S IN THE NEAR FUTURE²³.

MARKET BAROMETER: MARKETS THAT WANT RETAIL CONSULTATIONS

SPAIN AND POLAND ARE THE MOST OPEN TO RETAIL SURGERIES

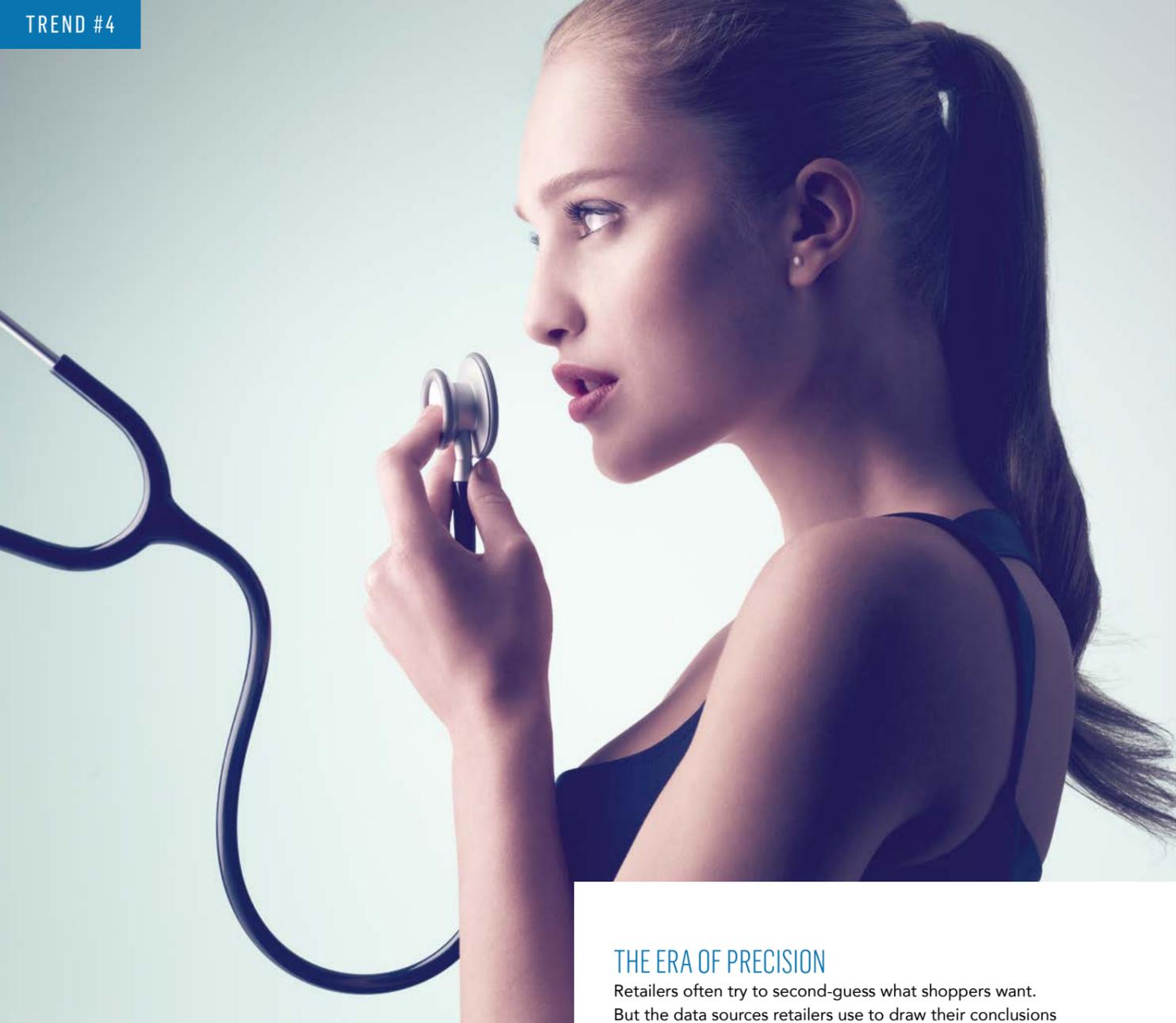
● AGREE



WHAT YOUR SCORE MEANS

Your Score.....

ANTIOXIDANT SCORE	CATEGORY	GENERAL CHARACTERISATION
50,000-100,000	Optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Healthy Diet • Regular high quality supplementation • Good to excellent long-term disease protection
40,000-49,000	Strong	<ul style="list-style-type: none"> • Healthy eating patterns • Typically 5-10 servings of fruits and vegetables daily • Regular vitamins/mineral intake
30,000-39,000	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> • Middle-of-the-road • Relatively healthy diet • Potential to improve fruit and vegetable intake
20,000-29,000	Marginally Low	<ul style="list-style-type: none"> • Marginal fruit & vegetable consumption • Possibly some degree of antioxidant protection
10,000-19,000	Extremely Low	<ul style="list-style-type: none"> • Prone to common colds • Low fruit & vegetable consumption



THE ERA OF PRECISION

Retailers often try to second-guess what shoppers want. But the data sources retailers use to draw their conclusions are often inaccurate.

However, we are about to enter a new era – the era of precision – in which retailers will be able to diagnose precisely what someone needs, based on irrefutable fact, rather than presumption.

RETAILERS AS THE NEW GP

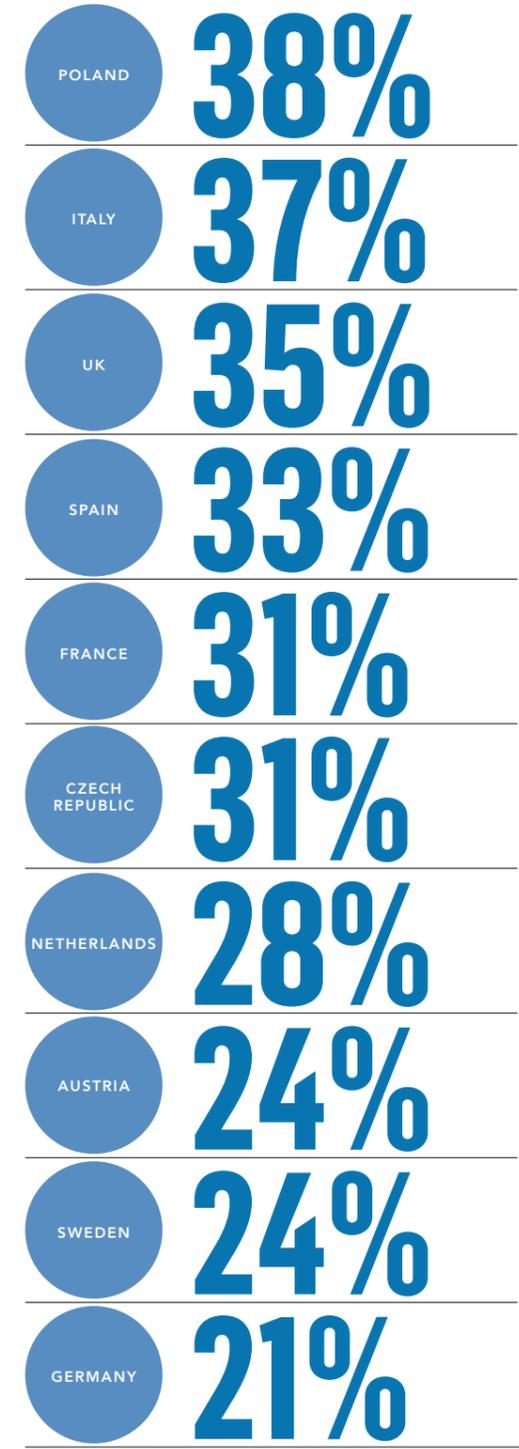
More robust data sources will primarily come from new technologies that measure both body and mind. Technologies such as DNA testing and biotype measurement, for example. Or voice technology that can identify conditions such as Alzheimer’s and Parkinson’s and even reveal where someone is in their menstrual cycle.

These robust sources of data will allow retailers to start acting like doctors, prescribing specific, personalised solutions. And the level of accuracy that they will be able to provide will make the data exchange well worth it for shoppers.

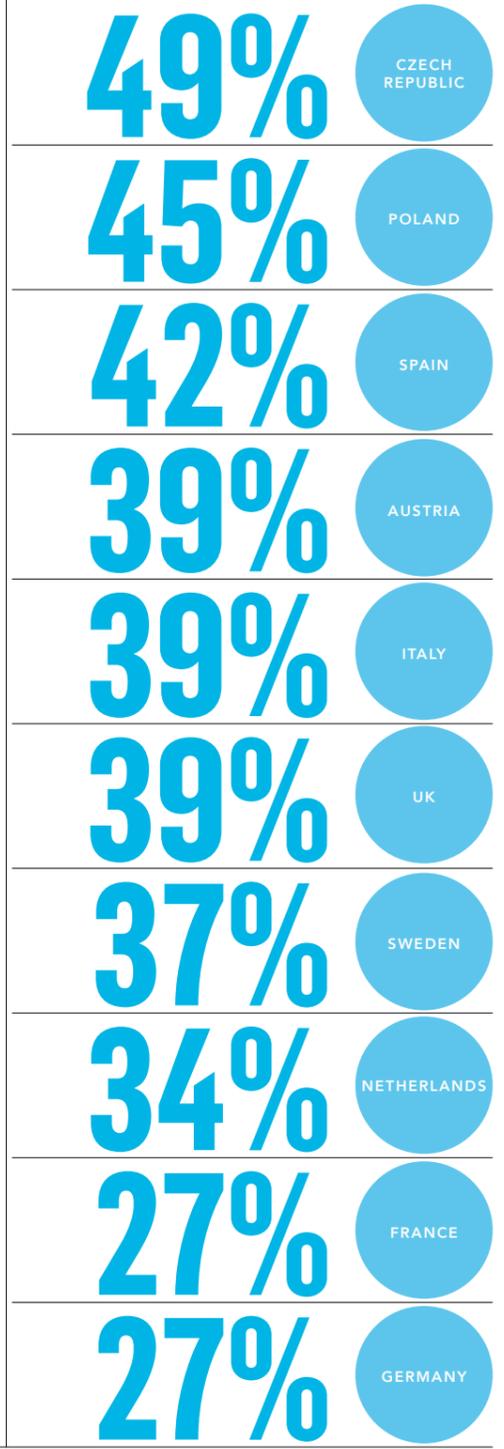
The idea of retailers behaving more like GPs and turning their stores into retail surgeries is highly appealing to shoppers. More than half say they would like stores to offer personal consultations to identify the perfect products for them and that’s particularly true of 16-34 year olds. City-based audiences are also particularly open to the idea of this.

RETAIL SURGERY: MARKET VIEW

WILLINGNESS TO HAVE DNA OR HEALTH ACCURATELY MEASURED FOR BETTER RECOMMENDATIONS BY MARKET



INTEREST IN DNA ANALYSIS FOR PERSONALISED DIET AND HEALTH WARNINGS BY MARKET



RETAIL SURGERY: MARKET VIEW



66%
OF SPANISH SHOPPERS WANT THE STORES OF
TOMORROW TO OFFER PERSONAL CONSULTATIONS

69%
OF SHOPPERS FROM MADRID WANT STORES OF
TOMORROW TO OFFER PERSONAL CONSULTATIONS

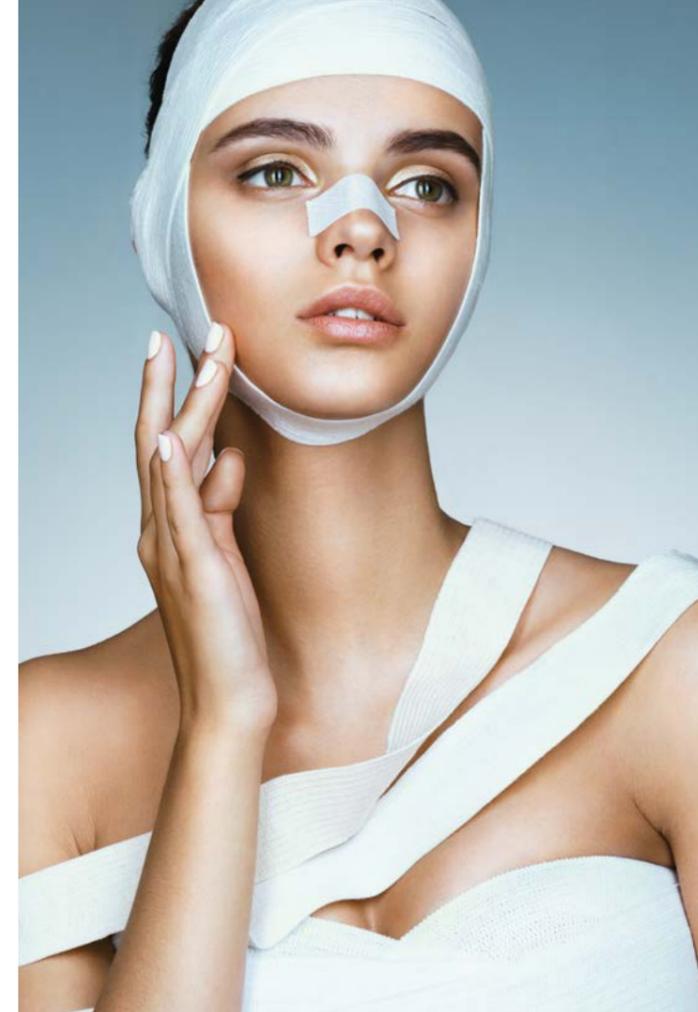
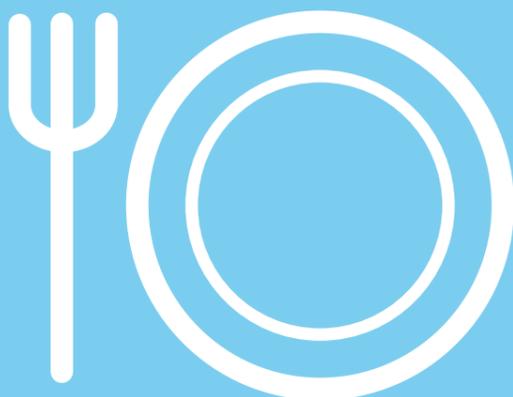
360°

65% OF POLISH SHOPPERS ARE INTERESTED
IN 360° BODY SCANNING FOR BETTER CLOTHING
AND FOOTWEAR RECOMMENDATIONS



3D-PRINTED

27% OF SPANISH AND 25% OF SWEDISH
SHOPPERS ARE INTERESTED IN 3D-PRINTED FOOD
TO FIT THEIR PERSONAL HEALTH REQUIREMENTS



DNA AND SALIVA TESTING

More than a third of people are interested in having their DNA analysed within their store of the future. For example, having a health store that can analyse their DNA to create a personalised diet and health warning for their biotype. Shoppers in the Czech Republic, Poland and Italy are particularly interested in this.

They also want retailers to go a step further and use that data to inform future purchase recommendations. Indeed, 31% of people would be happy for stores to share their DNA or have their health accurately measured, to get better product or service recommendations. The younger the shoppers, the more willing they are to share this kind of information, so retailers should focus their efforts in the first instance on this audience.

In the food space, nearly a quarter of shoppers, particularly in Sweden, Spain, Germany and France, are keen on the idea of retailers using data such as saliva tests, to create personalised 3D-printed food to fit their personal nutritional requirements.

RETAIL SURGERY CAN DRIVE THE BOTTOM LINE

Retail surgeries are set to revolutionise our shopping spaces, reimagining the instore value exchange. And data suggests this could be highly profitable for retailers. Indeed, the Retail Surgery market could be worth up to £40 billion per month, in the UK alone²⁴ with a fifth of the UK shoppers who value personalised products willing to pay up to 20% more for them²⁵. The DNA market alone could be worth in excess of 18 billion euros across Europe²⁶, presenting an exciting opportunity for retailers over the next decade.

Your local GP shop-keeper will be seeing you shortly.

THE NEXT DECADE:
TREND PREDICTIONS

- 1 RETAILER AS GP:** Retailers will start offering GP-type services in the future.
- 2 DNA HEALTH AND BEAUTY:** Health food and beauty providers will use DNA testing to offer tailored beauty products and 3D-printed food bespoke to a shopper's DNA profile.
- 3 HORMONE-TAILORED PRODUCTS:** Diet and health products will be served up based on a shopper's hormone profile.
- 4 PRECISION-FIT:** Clothing and footwear brands will use 360° body scanners combined with 3D or 4D-printing for precision fittings.
- 5 MENTAL HEALTH PRODUCTS:** Retailers will recommend specific products and services and modify the way they serve them up based on voice technology that reads mental health speech patterns.
- 6 HEALTH-BASED TRAVEL:** Holiday companies will provide travel solutions based on health data, such as calming holidays for people with anxiety.

TREND #5

LOCALLY-MORPHED

RETAIL SPACES WILL MORPH TO FIT THEIR LOCAL ENVIRONMENT AND COMMUNITY, PROVIDING EVERYTHING FROM LOCAL BRANDS TO NOSTALGIC COMMUNITY EXPERIENCES.

TREND SNAPSHOT

COMMUNITY RISING

47% OF SHOPPERS, RISING TO 56% AMONGST HIGH INCOME EARNERS, SAY THEY WOULD LIKE TO BE MORE INVOLVED WITH THEIR LOCAL COMMUNITY AND THEY WANT SHOPPING DESTINATIONS TO FACILITATE THIS.

LOCALLY MORPHED

70% OF SHOPPERS WANT FUTURE RETAIL ENVIRONMENTS TO ADAPT TO REFLECT THE PEOPLE WHO LIVE IN THE AREA, ESPECIALLY IN ITALY AND SPAIN.

NOSTALGIA RISING

42% OF SHOPPERS WANT THEIR FUTURE RETAIL ENVIRONMENTS TO OFFER NOSTALGIC SOCIAL CLUBS.

LOCAL FOOD

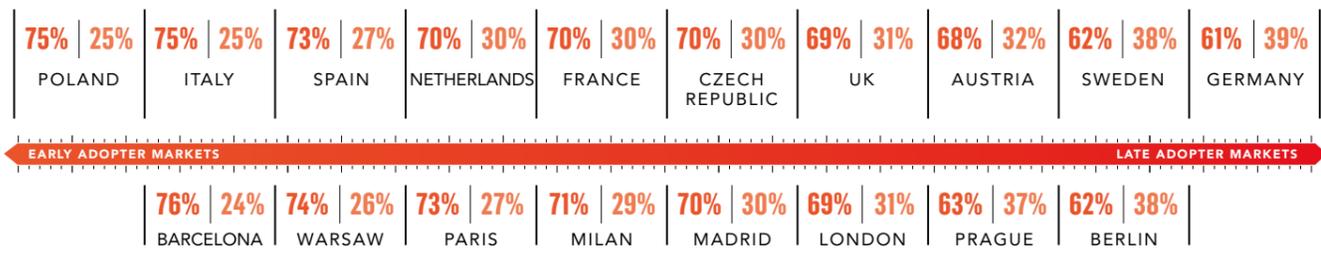
IN THE UK ALONE, MORE THAN HALF OF SHOPPERS SAY THEY WOULD SPEND 10% MORE ON LOCAL FOOD AND A QUARTER WOULD SPEND 25% MORE²⁸.

4.1 TRILLION OPPORTUNITY

LOCALLY-BRANDED OPPORTUNITY WORTH OVER 4.1 TRILLION EUROS PER YEAR ACROSS EUROPE²⁷: 51% OF SHOPPERS WOULD PREFER LOCAL BRANDS TO WELL-KNOWN ONES IN THEIR IDEAL RETAIL ENVIRONMENT AND EVEN MORE IN AUSTRIA, FRANCE AND GERMANY.

MARKET BAROMETER: MARKETS THAT WANT RETAILERS TO MORPH LOCALLY

● MORPH ● DON'T MORPH





THE RISE OF LOCALLY-MORPHED

Retail chains tend to look similar around the globe. However, with the rise of Locally-Morphed, this is set to change. The stores of tomorrow will go hyper-local, morphing to fit their immediate environment and the individual communities they serve.

Nearly half of today's shoppers express a strong desire to be more connected to their local community and to play a more active role in it. And the desire is even stronger amongst city dwellers and high income earners.

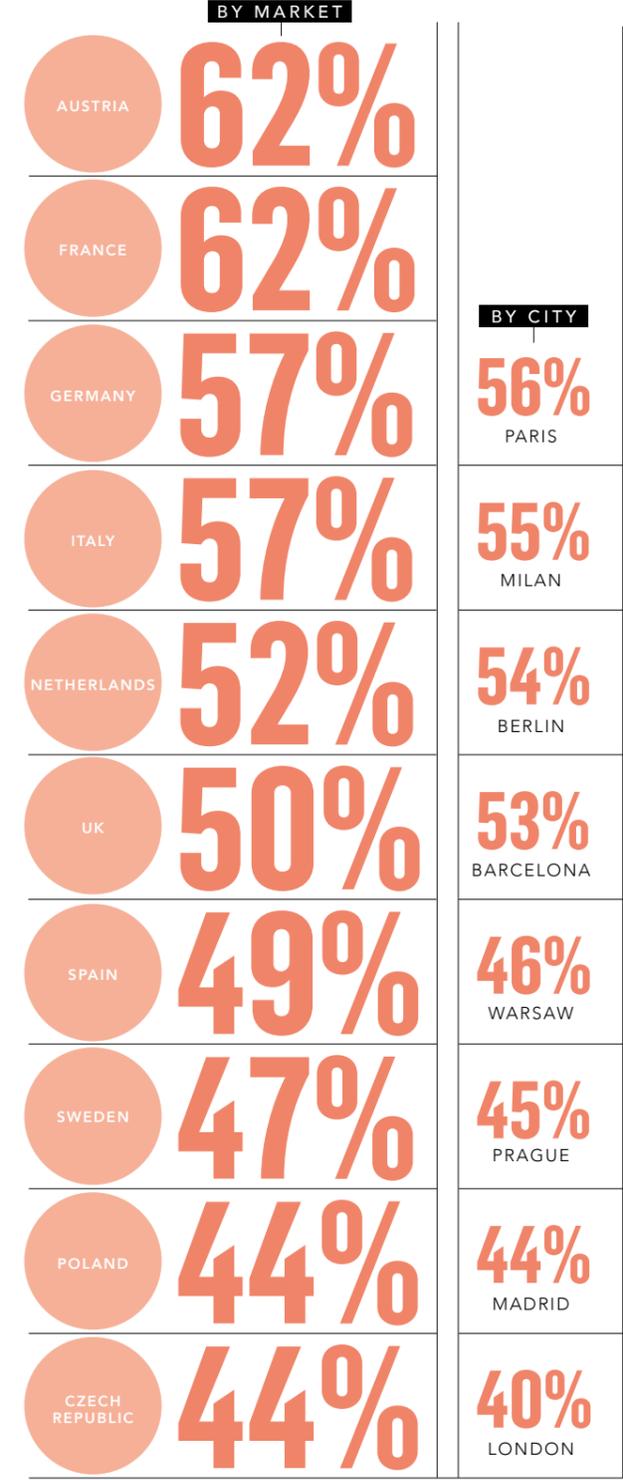
Not only do they want retail environments of the future to help facilitate connection with their local community, but they also want these environments to feel like they have been fully integrated into the local spaces they inhabit. They essentially want stores and shopping destinations to morph in order to fit the local towns and cities they live in. The appetite for this is strong, with 70% of shoppers saying they want retail environments in the future to adapt to reflect the people who live in the area.

LOCAL BRANDS AND EXPERIENCES

Shoppers don't just want retail environments to feel local. They also want them to stock local brands and morph their experiences to reflect local communities. 51% of shoppers say they would prefer local brands to well-known ones in their ideal retail environment of the future, particularly in Austria, France and Germany. And 31% of shoppers want retail environments in the future to offer more locally-flavoured community experiences.

LOCALLY-MORPHED: MARKET VIEW

DESIRE FOR LOCAL BRANDS OVER WELL-KNOWN ONES



76%

OF SPANISH AND 75% OF ITALIAN SHOPPERS WANT STORES TO BE UNIQUE, MORPHING TO REFLECT THE LOCAL PEOPLE

73%

OF SHOPPERS FROM WARSAW WANT TO BE MORE INVOLVED IN THEIR LOCAL COMMUNITY

44%

OF SHOPPERS FROM WARSAW AND MADRID WANT COMMUNITY EXPERIENCES IN THEIR IDEAL RETAIL ENVIRONMENT



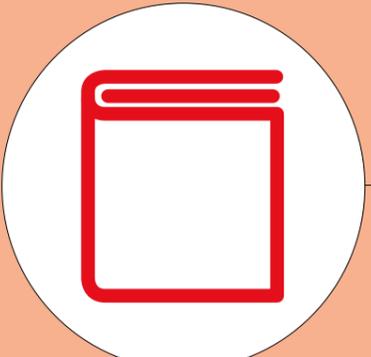
LOCALLY-MORPHED: MARKET VIEW



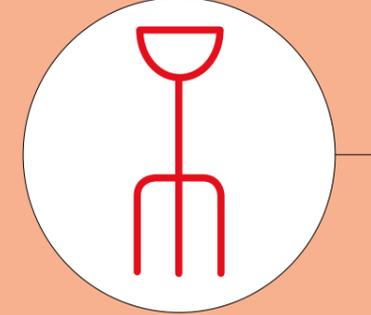
49%
OF SHOPPERS IN MADRID WANT THEMED CAFES AND **47%** WANT PET CAFES IN THEIR IDEAL RETAIL SPACE



49%
OF LONDONERS WANT THEIR IDEAL RETAIL ENVIRONMENT TO INCLUDE NOSTALGIC SOCIAL CLUBS



42%
OF POLISH SHOPPERS AND **40%** OF SWEDISH SHOPPERS WANT COMMUNITY SERVICES LIKE LIBRARIES IN THEIR DREAM RETAIL DESTINATION



36%
OF GERMAN SHOPPERS WANT COMMUNITY GARDENING IN THEIR IDEAL RETAIL ENVIRONMENT
43%
OF SHOPPERS IN BERLIN WANT COMMUNITY ALLOTMENTS IN THEIR IDEAL RETAIL ENVIRONMENT



NOSTALGIA RISING

Shoppers particularly crave more nostalgic experiences. With the decline of high street community spaces in many parts of Europe, shoppers are starting to look elsewhere to satisfy their need for the kinds of meaningful encounters they once experienced in local community hubs. Retailers and retail spaces are perfectly placed to help plug this gap in the future.

Indeed, 42% of shoppers say they want future retail environments to offer nostalgic social clubs, such as gaming cafes for board games and social events for the local community. Nearly half of Londoners agree. And rather surprisingly, younger, under 55s shoppers crave these kinds of social experiences the most.

The Locally-Morphed retail spaces of tomorrow will blend in seamlessly with the communities they serve, supporting local brands and facilitating human interaction in more meaningful ways.

**THE NEXT DECADE:
TREND PREDICTIONS**

- 1** **LOCALLY-MORPHED MALLS:** Look out for malls that morph to fit the local communities they serve.
- 2** **LOCALLY-MORPHED STORES:** Look out for global and regional stores that flex locally to mirror the specific identity of the community and sell local stock.
- 3** **LOCAL MARKET BRANDS:** Expect more local, farmers' market produce for sale in shopping malls.
- 4** **LOCAL STAFF:** The malls of tomorrow will employ only local staff to support the community and to minimise commuter miles.
- 5** **SOCIAL-FIRST SPACES:** The retail spaces of tomorrow will have more areas dedicated solely to socialising.
- 6** **NOSTALGIA RISING:** Expect to see more nostalgic local experiences in shopping malls such as social clubs, local music festivals, book clubs and quizzes.

LOOKING FORWARD

Our five trends indicate that the retail industry will undergo a seismic shift over the next decade and each trend is important in its own right.

The rejection of prescribed retail, most pronounced in Spain, UK, Poland and France, nods to a fundamental shift in the way shoppers of the future will use different retail spaces. The impact of this trend cannot be underestimated. Online stores that restrict choice with false algorithms may find themselves struggling in the future, whilst smart digital bricks brands that use their online space to showcase the full range and their physical stores to surprise and delight could become tomorrow's star performers.

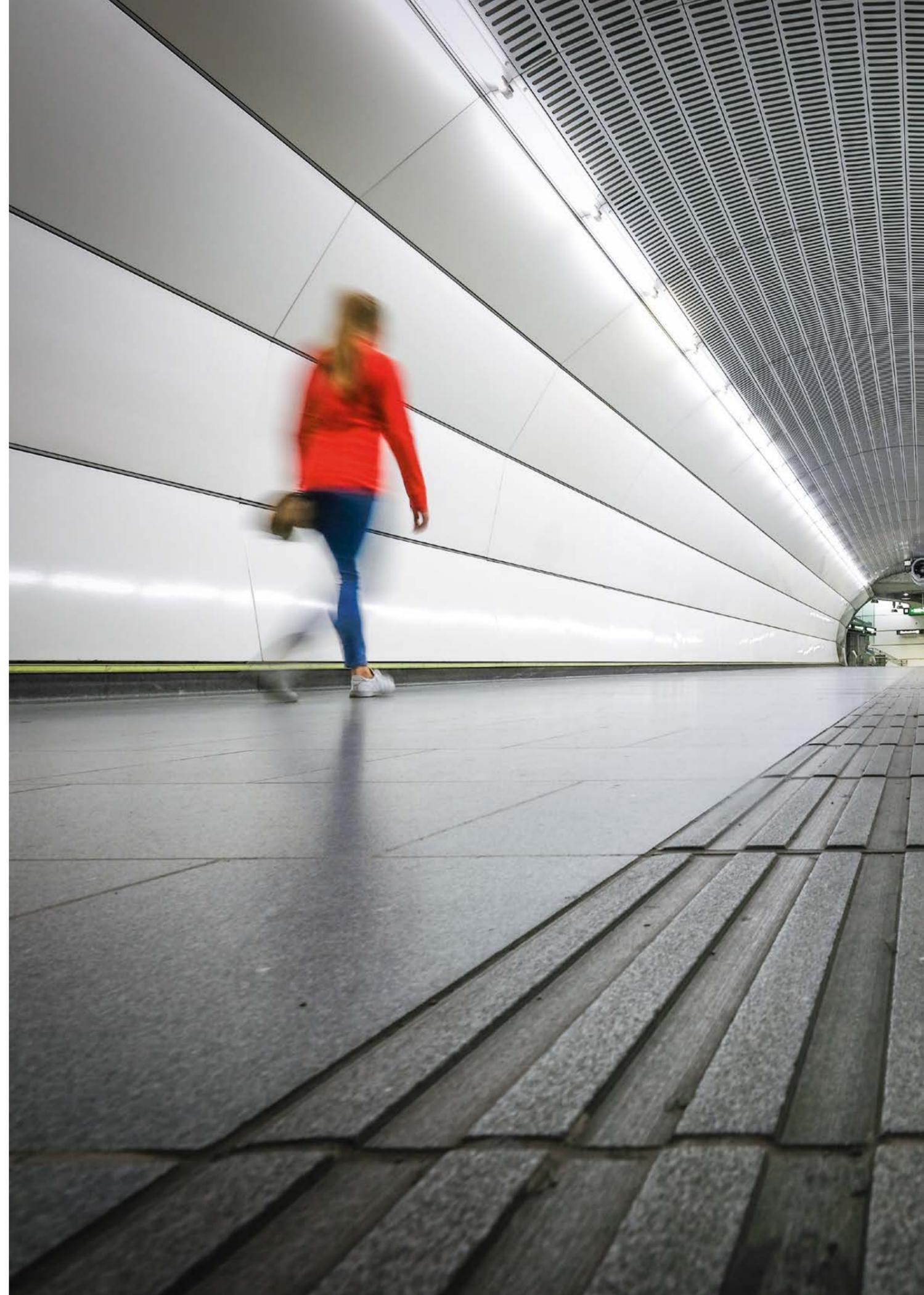
As we have seen, shopping destinations of the future will become free-range browsing spaces. To attract these free-range browsers, physical retailers will need to incorporate more experiential elements into their stores, introduce more wonder products and change their store's look and feel more frequently. With 75% of all European consumers wanting at least 50% of retail space devoted to experience, this is a trend that should be adopted for survival. As we saw with the Locally-Morphed trend, they also want shopping destinations to feel more personally meaningful, offering up community experiences and celebrating local brands, particularly in Poland, Italy, Spain and the Netherlands.

The degree to which a retailer should focus on providing a particular kind of experience – locally-flavoured or otherwise – will depend on the market and category they operate in. However, one thing is clear. Shoppers entering retail, dining and leisure destinations in the future will expect to be inspired or enlightened at every turn. They will want to be able to walk into a restaurant and have food tailored to their specific needs or tastes. They will

want to walk into a store and experience something they've never experienced before. Retailers with their finger on the pulse will leverage the latest science and technology to take experiential retail to the next level, such as turning themselves into GPs or creating immersive experiences, to add magic where the shopper least expects to find it. Forward-thinking retailers will also find ways to monetise the experiences that they offer, driving incremental revenue – consumers are happy to pay for an experience if they are getting something in return.

The retailers that do all this in ways that are aligned to the values of the future shopper will also reap rewards. Our European shoppers demand that retailers do more to help the environment and the vast majority expect the stores of tomorrow to be self-sufficient. Shoppers in countries like Germany and Austria want rooftop allotments and farms or pick-up points for food delivered from farms. The stores that provide retail magic through sustainability initiatives like these could well fast-track themselves to success. Likewise, those retailers that embrace the shopper appetite for Rental Living. Again, this requires retailers to fundamentally rewrite the rulebook.

Looking across all trends, it is apparent that this is an era of significant transformation. Retailers need to reassess everything, from their supply chain to the very business they are in. Tomorrow's booksellers may find themselves in the storytelling business. Tomorrow's food stores may morph into local healthcare practitioners. And in this age of transformation, standing still will not be an option. Retailers must constantly look towards the next decade – listening to what the shopper needs tomorrow, not just today.





RESEARCH METHODOLOGY

The 2020 Westfield How We Shop: The Next Decade quantitative survey was conducted by SCB Partners in June and July 2019 and was completed by 15,750 consumers across ten European countries. The countries surveyed were: Austria, the Czech Republic, France, Germany, Italy, the Netherlands, Poland, Spain, Sweden and the UK. Nationally representative samples in each country were achieved, accompanied by equal spread city boosts in Barcelona, Berlin, London, Madrid, Milan, Paris, Prague and Warsaw.

The fifteen-minute survey was designed to explore five key trend areas within the report, identified by global communications agency Spark44. These trends were based on extensive desk research, leveraging a diverse range of reports, articles and thought-leadership thinking, as well as additional work conducted by the Fashion Innovation Agency on behalf of Unibail-Rodamco-Westfield.

The survey investigated current shopper attitudes and behaviours towards a variety of issues. It also utilised gamification and projection techniques, as well as responsive design and engaging visuals, to explore consumers' ideal retail environment in 2029.

The Hot-To-Watch digital bricks brand lists were developed by inputting a long-list of digital brands from each market into Brandwatch and analysing the prevalence of their mentions across the various markets on social media. To ensure more accurate results were achieved, Spark44 developed a list of terms to validate that each query result was relevant. Brands were chosen based on the number of relevant references, via social listening, across the 5 million mentions they received, generated by 3 million unique authors.

APPENDIX

1 Percentage of E-Commerce shoppers aged 15-79 years in UK, Germany, France, Spain, Italy, Poland and Netherlands who are frustrated with inconsistent and inaccurate recommendations. E-Commerce shopper data source: E-Commerce in Europe 2018 report, Postnord.

2 Over 15+ population in the ten markets within the report approximately 341,744,784, calculated with official population data minus average percentage of the total European population aged under 15 years (16%). Source: Eurostat, Being Young in Europe Today, 2016. 59% say they browse for fun in physical retail. Source: Westfield How We Shop, 2020.

3 See footnote 2 for European Shopper population. Percentage of shoppers who will try on impulse is 74%. Source: Westfield How We Shop, 2020.

4 UK population aged 16+ is approximately 51.4 million. Source: ONS. 72.4% of UK shoppers will try on impulse in a physical store, so there are 37.2 million UK impulse shoppers. Source: Westfield How We Shop, 2020. Average impulse buy spend is £198.87 per person, per month. Source: My Jar 2018 survey amongst 2,000 UK adults. This equates to a £7.397 billion impulse spend opportunity per month, or £89 billion per year.

5 15+ shopper population of Poland approximately 31.9 million – see footnote 2. 77% of Polish shoppers say they browse for fun.

6 Approximate 16+ population of Italy is 50,895,133, of which 72% enjoy browsing for fun. Approximate 16+ population of the Netherlands is 14,348,466, of which 79% enjoy browsing for fun. See also footnote 2.

7 See footnote 2.

8 Approximate 16+ population of France is 56,270,829, of which 79% say

they will try a new brand on impulse instore. See also footnote 2.

9 Source: Brandwatch analysis for Westfield How We Shop, 2019.

10 73% of UK consumers say they would spend more time and money in stores that offer up instore experiences as well as just products. Source: RetailEXPO 'ONE VISION: How to re-energise retail in 2019 and beyond' report, May 2019 amongst 2,000 UK consumers.

11 15+ shopper population for the ten featured markets – see footnote 2. 47% of shoppers want great experiences instore.

12 Source: CapGemini The Disconnected Customer report, 2017.

13 The global co-working industry is expected to expand to 5.1 million members by 2022. Source: Visualising the rise of co-working spaces, Visual Capitalist 2018.

14 For 15+ populations across the ten featured markets, see footnote 2. 85% of shoppers want stores to prioritise being 100% self-sufficient. Source: Westfield How We Shop, 2020.

15 Source: Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability, Feb-March 2015, conducted amongst 30,000 consumers in 60 countries. The 15+ shopper population for the ten featured markets, as per footnote 2.

16 For 15+ populations across the ten featured markets, see footnote 2. 85% of shoppers want stores to prioritise being 100% self-sufficient. Source: Unibail-Rodamco-Westfield, 2019.

17 Source: Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability, Feb-March 2015, conducted amongst 30,000 consumers in 60 countries.

18 Source: Westfield How We Shop, 2016.

19 More than 50% of Italian, French and German shoppers spend over £50 per month – £600 per year – on clothes. Source: Drapers and Amazon Pay 'Anticipating tomorrow's demand across Europe' report, Sept 2017. Shopper population data as per footnote 2. Shopper population of France 56,270,829.7 of which 30% are willing to rent fashion = 16,881,248.9 fashion retail population. Shopper population of Germany is 71,033,109 of which 27% willing to rent fashion = 19,178,989.4 fashion rental population. Shopper population of Italy = 50,895,133.8 of which 31% will rent fashion = 15,777,491.5 fashion rental population. The total fashion rental population of these three markets is 51,837,679.8. Half of this fashion rental population, 25,918,839.4, spend £50+ on fashion each month (£600 per year) 25,918,839.4 x £600 = £15,551,303,904. Currency converted, this equals around 18 billion euros.

20 Total retail spend in the second quarter of 2019 within the European Union was 2,022,368.50 million euros. Source: Trading Economics. Therefore, spend per month is 674,122 million euros. 51% of European shoppers want retailers to offer personal consultations to provide them with the perfect product (Source: Westfield How We Shop, 2020). Therefore, up to 51% of this spend (343,802.645 million euros per month) could be spent on personal consultations, equalling 4.1 trillion euros per year. Source: Unibail-Rodamco-Westfield, 2019.

21 Consumer spending per month is £112,718.333 million in the UK (a quarterly spend of £338,155 million divided by 3). Source: Trading Economics 2019. 35.7% of UK shoppers would like stores to offer personal consultations to identify the

perfect products for them. Source: Westfield How We Shop, 2020.

22 31% of European shoppers are interested in DNA testing. European shopper population 341,744,784 – see point 2. DNA test costs approximately 170 euros with global brand 23 and Me. UK price used as a proxy for Europe, converted into euros. Source: 23 and Me.

23 NB There are predicted to be 43 million smart speaker devices in Europe by 2023. Source: IDC Q1, 2019.

24 See footnote 19.

25 A fifth of shoppers who expressed interest in personalised products or services are willing to pay a 20% premium according to UK research conducted by Deloitte amongst a 1,560 GB adult sample. Source: Deloitte Consumer Review, 2015.

26 31% of European shoppers are interested in DNA testing. European shopper population 341,744,784 – see point 2. DNA test costs approximately 170 euros with global brand 23 and Me. UK price used as a proxy for Europe, converted into euros. Source: 23 and Me.

27 Total retail spend in the second quarter of 2019 within the European Union was 2,022,368.50 million euros, which equates to 674,122.833 million euros per month. Source: Trading Economics. 51% of shoppers prefer local brands to well-known ones in their ideal retail environment. 51% of 674,122.8 million is 343.8 billion per month or 4.1 trillion per year.

28 More than 50% of UK shoppers will pay 10% more for locally-sourced food. Nearly a quarter will pay 25%. Some are willing to pay up to 50% more. Source: Beacon Purchasing research amongst 2,000 consumers, 2018.

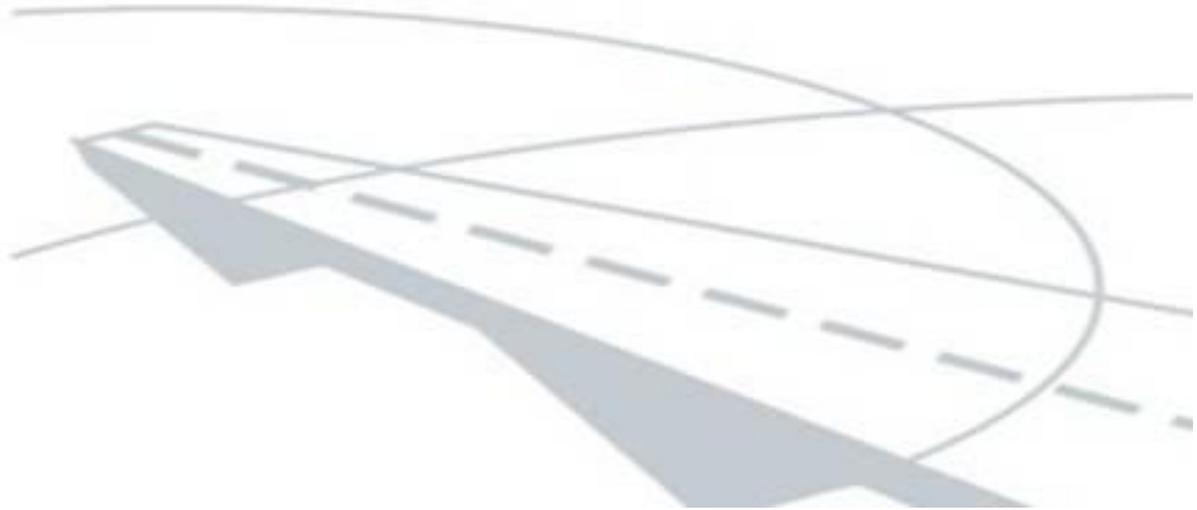


UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

THE PREMIER GLOBAL DEVELOPER AND OPERATOR OF
FLAGSHIP SHOPPING DESTINATIONS

FOLLOW US





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
Coefficientes 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 kioscos brindan a los clientes un sentido de lo inesperado y les dan una razón para la búsqueda del tesoro.

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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



3. Exploración de nuevos formatos y oportunidades inmobiliarias comerciales.

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

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

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

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

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

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



4. Implicaciones para los centros comerciales.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

a. Reinventar los contratos de arrendamiento.

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

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

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



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

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

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

c. Usando la tecnología para construir valor comercial.

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

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

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



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

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

d. Contratación para capacidades modernas.

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

Análisis

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

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

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



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).