CURSO/GUÍA PRÁCTICA PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES (RETAIL PARKS)

PROMOCIÓN, SUELO, OPERADORES ANCLA, ARRENDAMIENTOS, FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD

942 págs.



Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?..... 29

Introducción. 31

PARTE PRIMERA. 35

EL NEGOCIO INMOBILIARIO DE LOS PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES (RETAIL PARKS): MERCADO, MODELOS DE PROMOCIÓN Y DEMANDA COMERCIAL 35

Capítulo 1: Los parques comerciales de medianas superficies como producto inmobiliario de promoción, arrendamiento e inversión..... 35

1. Concepto y características inmobiliarias de los parques comerciales de medianas superficies (retail parks)..... 35

a. Definición de parque comercial y delimitación respecto de centros comerciales tradicionales. 35
b. Diferencias entre parques comerciales, medianas superficies independientes, supermercados aislados y complejos comerciales de usos mixtos. 37
c. Superficie bruta alquilable (SBA/GLA), superficie construida, superficie de parcela y superficie de urbanización. 39
d. Características físicas y funcionales de los parques comerciales abiertos, semiabiertos y de edificios independientes. 40
e. Clasificación de los parques comerciales según superficie, ubicación, especialización y estructura de propiedad. 42

2. Modelos inmobiliarios de promoción y titularidad de parques comerciales 44

a. Promoción para arrendamiento y mantenimiento patrimonial a largo plazo. 44
b. Promoción para venta del parque comercial una vez estabilizado. 45
c. Desarrollo mediante sociedad vehículo o sociedad de propósito específico (SPV). 47
d. Promoción por fases y desarrollo de parcelas comerciales independientes. 48
e. Propiedad única, propiedad dividida, copropiedad y regímenes de comunidad comercial. 50

3. Modelos de negocio y generación de ingresos en un retail park 52

a. Rentas fijas derivadas de los arrendamientos de medianas superficies. 52
b. Rentas variables vinculadas a las ventas de los operadores. 53
c. Ingresos complementarios por restauración, publicidad, servicios y aprovechamientos comerciales. 55
d. Ingresos procedentes de aparcamientos, recarga eléctrica y otros usos compatibles. 56
e. Diferencias entre ingresos brutos, ingresos efectivos y resultado operativo neto (NOI). 58

4. Agentes participantes en el desarrollo y explotación de parques comerciales 60

a. Promotores inmobiliarios y propietarios de suelo comercial. 60
b. Operadores ancla, cadenas de distribución y arrendatarios especializados. 61
c. Inversores institucionales, fondos inmobiliarios, sociedades patrimoniales y vehículos cotizados. 63
d. Entidades financiadoras, asesores inmobiliarios y sociedades de tasación. 65
e. Empresas constructoras, gestores comerciales, property managers y asset managers. 66

5. Ventajas, limitaciones y riesgos del producto inmobiliario retail park..... 68

a. Menor complejidad constructiva relativa frente a determinados centros comerciales cerrados. 68
b. Dependencia de la localización, la accesibilidad y la capacidad de atracción comercial. 70
c. Concentración del riesgo de ingresos en un número reducido de arrendatarios. 72
d. Sensibilidad de las rentas al consumo, la competencia y la situación económica. 73
e. Riesgos de obsolescencia comercial, tecnológica y urbanística. 75

6. Comparación internacional de los modelos de parques comerciales 77
a. Estructura del mercado español de parques de medianas superficies. 77
b. Desarrollo de parques comerciales en México y Centroamérica. 78
c. Características de los mercados de Colombia, Chile y Perú. 80
d. Particularidades de Argentina, Brasil y otros mercados latinoamericanos. 81
e. Adaptación de los modelos europeos de retail parks a las condiciones jurídicas, comerciales y financieras latinoamericanas. 83

Capítulo 2: Análisis del mercado, área de influencia y viabilidad comercial de un parque de medianas superficies..... 86

1. Investigación del mercado inmobiliario y comercial 86
a. Identificación de ciudades y áreas metropolitanas con potencial de desarrollo. 86
b. Análisis de la oferta existente de parques comerciales y medianas superficies. 88
c. Identificación de proyectos competidores y nuevas promociones previstas. 89
d. Estudio de rentas comerciales y tasas de ocupación. 90
e. Evaluación del ciclo inmobiliario y comercial. 92

2. Delimitación del área de influencia del parque comercial 93
a. Definición del área de influencia primaria, secundaria y terciaria. 93
b. Cálculo de tiempos de desplazamiento y áreas de captación mediante isócronas. 95
c. Análisis de población residente, población flotante y evolución demográfica. 96
d. Estudio del poder adquisitivo, gasto comercial y hábitos de consumo. 98
e. Identificación de barreras físicas, territoriales y comerciales. 99

3. Análisis de accesibilidad y localización comercial 101
a. Proximidad a vías principales, enlaces y corredores de tráfico. 101
b. Intensidad media diaria de tráfico y capacidad de captación de vehículos. 102
c. Accesibilidad desde zonas residenciales y áreas de actividad económica. 103
d. Transporte público, accesos peatonales y movilidad ciclista. 104
e. Visibilidad comercial, señalización y facilidad de entrada y salida. 105

4. Evaluación de la demanda potencial de operadores comerciales 106
a. Necesidades de implantación de supermercados y cadenas de alimentación. 106
b. Demanda de operadores de bricolaje, hogar, decoración y equipamiento. 107
c. Implantación de comercio especializado, deporte, mascotas y establecimientos de descuento. 109
d. Potencial de restauración, ocio, gimnasios y servicios complementarios. 110
e. Adecuación de formatos y superficies a la población y el consumo previstos. 111

5. Estimación de ventas, capacidad de absorción y sostenibilidad comercial.....112
a. Estimación del gasto comercial capturable por categorías. 112
b. Proyección de ventas por operador y por metro cuadrado. 113
c. Evaluación de la relación entre renta comercial y facturación del establecimiento. 114
d. Identificación de riesgos de canibalización y saturación comercial. 115
e. Determinación de la superficie comercial económicamente sostenible. 116

6. Informe de viabilidad comercial y decisión inicial de inversión 118
a. Elaboración del informe de mercado y área de influencia. 118
b. Definición de la superficie bruta alquilable recomendable. 119
c. Identificación de los operadores ancla potenciales. 120
d. Estimación preliminar de rentas y ocupación. 120
e. Criterios para aprobar, modificar o descartar una oportunidad de promoción. 121

PARTE SEGUNDA.....124

SELECCIÓN DEL SUELO, DUE DILIGENCE INMOBILIARIA, URBANISMO Y LICENCIAS PARA LA

PROMOCIÓN DE PARQUES COMERCIALES 124

Capítulo 3: Selección, adquisición y estructuración jurídica del suelo para parques comerciales de medianas superficies 124

1. Identificación y selección de parcelas para el desarrollo de retail parks 124
a. Localización de suelo urbano, urbanizable o equivalente según la legislación aplicable. 124
b. Superficie mínima funcional según edificabilidad, aparcamientos y accesos. 126
c. Configuración geométrica, topografía y posibilidades de implantación. 127
d. Visibilidad desde los principales corredores de circulación. 128
e. Identificación de terrenos con limitaciones físicas o comerciales. 130

2. Due diligence jurídica y registral del suelo comercial 131
a. Verificación de titularidad y capacidad de disposición. 131
b. Análisis de cargas hipotecarias, servidumbres y derechos de terceros. 132
c. Comprobación de límites, superficie registral, catastral y realidad física. 133
d. Identificación de litigios, ocupaciones y restricciones de transmisión. 135
e. Revisión de derechos de paso, accesos y utilización de infraestructuras compartidas. 136

3. Due diligence técnica, geotécnica y medioambiental 137
a. Estudios topográficos y levantamientos de la parcela. 137
b. Investigación geotécnica y características del terreno. 138
c. Evaluación de contaminación y antecedentes de usos industriales. 139
d. Análisis de inundabilidad, drenaje y riesgos naturales. 140
e. Disponibilidad de suministros e infraestructuras de conexión. 141

4. Modalidades de adquisición y control del suelo 143
a. Compraventa directa de parcelas comerciales. 143
b. Opciones de compra y contratos sometidos a condiciones suspensivas. 144
c. Adquisición condicionada a licencias o viabilidad urbanística. 145
d. Derecho de superficie y arrendamiento de larga duración del suelo. 146
e. Aportación de suelo a sociedades promotoras y acuerdos con propietarios. 147

5. Negociación económica de la adquisición del terreno 149
a. Valoración residual del suelo en función de la promoción prevista. 149
b. Cálculo del precio máximo admisible del terreno. 150
c. Distribución contractual de riesgos urbanísticos y técnicos. 151
d. Calendario de pagos, garantías y condiciones de cierre. 153
e. Fiscalidad, gastos de adquisición y costes de formalización. 154

6. Estructuración de la operación de suelo en España y Latinoamérica 155
a. Comparación de mecanismos de adquisición y derechos reales. 155
b. Identificación de restricciones a la propiedad y utilización de suelo. 156
c. Vehículos de inversión y estructuras societarias locales. 157
d. Riesgos de titularidad, inscripción y seguridad jurídica. 158
e. Criterios de cierre de la operación y autorización interna de la inversión. 159

Capítulo 4: Planeamiento urbanístico, autorizaciones comerciales y licencias de parques comerciales en España y Latinoamérica 161

1. Compatibilidad urbanística del parque comercial 161
a. Clasificación y calificación del suelo. 161
b. Compatibilidad de usos comerciales, restauración y servicios. 162
c. Edificabilidad máxima, ocupación, retranqueos y alturas. 164
d. Condiciones de parcelación y distribución de aprovechamientos. 165
e. Limitaciones urbanísticas específicas para grandes y medianas superficies. 166

2. Gestión urbanística y preparación del terreno 168
a. Necesidad de instrumentos de planeamiento o gestión. 168
b. Reparcelación, compensación y distribución de cargas urbanísticas. 169
c. Ejecución de viales, redes de servicios y espacios públicos. 170
d. Cesiones obligatorias y obligaciones del promotor. 171
e. Convenios urbanísticos y coordinación con las administraciones. 172

3. Licencias urbanísticas, comerciales y de actividad 173
a. Licencias de obras y títulos habilitantes equivalentes. 173
b. Autorizaciones comerciales autonómicas o regionales cuando resulten exigibles. 175
c. Licencias de apertura, funcionamiento y actividad. 176
d. Autorizaciones específicas para alimentación, restauración y otros operadores. 177
e. Coordinación entre licencias generales del parque y autorizaciones de cada establecimiento. 178

4. Evaluación ambiental y estudios sectoriales 179
a. Procedimientos de evaluación ambiental aplicables. 179
b. Estudios de movilidad y afección al tráfico. 180
c. Gestión de aguas pluviales, vertidos y residuos. 182
d. Evaluación acústica, contaminación lumínica y eficiencia energética. 183
e. Protección contra incendios, accesibilidad y seguridad de los usuarios. 184

5. Tramitación administrativa y control de plazos 185
a. Identificación de administraciones y organismos competentes. 185
b. Elaboración de una matriz de permisos y autorizaciones. 186
c. Secuencia de tramitación urbanística, técnica y comercial. 187
d. Identificación de autorizaciones críticas para la financiación. 188
e. Gestión del riesgo de retrasos, modificaciones y denegaciones. 189

6. Comparación práctica de los marcos normativos de España y Latinoamérica 191
a. Particularidades de la legislación española estatal, autonómica y municipal. 191
b. Instrumentos de ordenación territorial y licencias en México. 192
c. Regímenes urbanísticos y comerciales de Colombia, Chile y Perú. 193
d. Particularidades normativas de otros mercados latinoamericanos. 194
e. Metodología para elaborar una matriz jurídica local sin trasladar automáticamente requisitos de un país a otro. 195

PARTE TERCERA. 198

PROMOCIÓN INMOBILIARIA, DISEÑO, URBANIZACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y COSTES DE LOS PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES 198

Capítulo 5: Plan maestro, implantación de operadores, accesos y aparcamientos en parques comerciales 198

1. Elaboración del plan maestro o masterplan comercial.....198
a. Distribución de las superficies edificables. 198
b. Implantación de edificios de medianas superficies. 200
c. Situación de operadores ancla y locales complementarios. 201
d. Organización de recorridos comerciales y conexiones peatonales. 203
e. Reservas de suelo y posibilidades de futuras ampliaciones. 204

2. Diseño de edificios y módulos comerciales 205
a. Definición de superficies comerciales mínimas y máximas. 205
b. Profundidad, fachada y modulación de los establecimientos. 207
c. Alturas libres, cargas de uso y necesidades estructurales. 208
d. Adaptabilidad de los locales a diferentes formatos de operadores. 209

e. Posibilidad de división, unión y reconversión de superficies. 210

3. Accesos rodados y circulación interior 211
a. Dimensionamiento de entradas y salidas. 211
b. Diseño de glorietas, intersecciones y enlaces de acceso. 213
c. Circulación interior de vehículos particulares. 214
d. Separación de recorridos de clientes, proveedores y vehículos de servicio. 215
e. Planificación de accesos para emergencias y protección civil. 216

4. Diseño económico y funcional de aparcamientos 217
a. Determinación de la demanda de plazas de aparcamiento. 217
b. Relación entre plazas disponibles, superficie comercial y ventas previstas. 219
c. Distribución de plazas según proximidad a operadores ancla. 220
d. Aparcamientos accesibles, zonas de carga y puntos de recarga eléctrica. 221
e. Coste de construcción, explotación y mantenimiento de aparcamientos. 222

5. Logística comercial y espacios de servicio 223
a. Muelles y áreas de carga y descarga. 223
b. Circulación de vehículos pesados y proveedores. 224
c. Gestión de residuos, compactadores y almacenamiento. 225
d. Áreas técnicas, instalaciones generales y seguridad. 226
e. Integración de servicios logísticos sin perjudicar la experiencia del cliente. 228

6. Optimización del plan maestro 229
a. Relación entre superficie del terreno y superficie bruta alquilable. 229
b. Aprovechamiento comercial frente a superficie destinada a aparcamientos. 230
c. Coste de urbanización por metro cuadrado comercial. 231
d. Análisis de alternativas de implantación y distribución de superficies. 232
e. Selección del plan maestro con mayor rentabilidad ajustada al riesgo. 233

Capítulo 6: Proyecto técnico, soluciones constructivas, instalaciones y sostenibilidad de parques comerciales 236

1. Proyecto arquitectónico y constructivo de las medianas superficies 236
a. Sistemas estructurales y soluciones de construcción industrializada. 236
b. Fachadas comerciales, cubiertas y cerramientos. 237
c. Materiales y acabados adaptados al uso comercial. 239
d. Diseño flexible para futuras reformas y cambios de operador. 240
e. Equilibrio entre inversión inicial, durabilidad y mantenimiento. 242

2. Instalaciones generales del parque comercial 243
a. Abastecimiento de agua, saneamiento y drenaje. 243
b. Suministro eléctrico, centros de transformación y distribución. 244
c. Infraestructura de telecomunicaciones y conectividad. 246
d. Protección contra incendios y sistemas de seguridad. 247
e. Instalaciones comunes y delimitación respecto de las privativas. 248

3. Requisitos técnicos de operadores comerciales.....249
a. Necesidades específicas de supermercados y alimentación. 249
b. Requerimientos de climatización, refrigeración y potencia eléctrica. 250
c. Instalaciones para restauración, extracción y tratamiento de humos. 252
d. Condiciones técnicas de gimnasios, ocio y establecimientos especializados. 253
e. Distribución de responsabilidades entre propietario y arrendatario. 254

4. Sostenibilidad ambiental y eficiencia energética 255
a. Diseño de edificios de bajo consumo energético. 255
b. Instalaciones fotovoltaicas y autoconsumo. 257

c. Infraestructura de recarga de vehículos eléctricos. 258
d. Gestión eficiente del agua y de las zonas exteriores. 259
e. Certificaciones ambientales y criterios ESG aplicables al activo. 260

5. Digitalización y tecnología de explotación comercial 261
a. Sistemas de medición de afluencia y ocupación. 261
b. Monitorización de consumos e instalaciones. 262
c. Sistemas de gestión técnica de edificios. 264
d. Señalización digital, publicidad y servicios al cliente. 265
e. Protección de datos y ciberseguridad de las instalaciones conectadas. 266

6. Control de calidad, mantenimiento y vida útil del activo 267
a. Requisitos de durabilidad de los elementos constructivos. 267
b. Programación de inspecciones y mantenimiento preventivo. 268
c. Costes de reposición de instalaciones y equipamientos. 269
d. Planificación del CAPEX durante la explotación. 270
e. Prevención de la obsolescencia física y tecnológica. 271

Capítulo 7: Presupuesto de promoción, costes por metro cuadrado, contratación y ejecución de parques comerciales 274

1. Estructura completa del presupuesto de desarrollo 274
a. Coste de adquisición del suelo. 274
b. Costes de planeamiento, gestión urbanística y licencias. 275
c. Costes de urbanización e infraestructuras exteriores. 277
d. Costes de construcción de medianas superficies. 278
e. Honorarios, comercialización, financiación, impuestos y contingencias. 279

2. Cálculo de costes por metro cuadrado de parque comercial 281
a. Coste del suelo por metro cuadrado de SBA. 281
b. Coste de edificación por metro cuadrado construido. 282
c. Coste de urbanización por metro cuadrado de parcela. 283
d. Coste total de desarrollo por metro cuadrado de SBA. 284
e. Comparación de costes entre formatos de promoción y países. 285

3. Contratación de obras y servicios profesionales 286
a. Selección de proyectistas, ingenierías y dirección facultativa. 286
b. Contratos de construcción a precio cerrado o con mediciones. 287
c. Modalidades EPC, diseño y construcción y contratación por paquetes. 289
d. Distribución de riesgos de precio, plazo y modificación del proyecto. 290
e. Garantías, seguros, retenciones y penalizaciones contractuales. 291

4. Planificación y ejecución del proyecto 292
a. Cronograma general de desarrollo. 292
b. Coordinación de obras de urbanización y edificación. 293
c. Programación de acometidas e infraestructuras. 294
d. Coordinación de obras del propietario y de los arrendatarios. 295
e. Gestión de hitos críticos y fecha prevista de apertura. 296

5. Control de costes y desviaciones durante la construcción 297
a. Seguimiento del presupuesto comprometido y ejecutado. 297
b. Control de certificaciones de obra. 298
c. Gestión de modificaciones y trabajos adicionales. 299
d. Evaluación de desviaciones por inflación y disponibilidad de materiales. 300
e. Actualización del coste final previsto y de las necesidades financieras. 301

6. Recepción, entrega y liquidación de las obras 302

a. Pruebas finales y comprobación de instalaciones. 302
b. Recepción provisional y definitiva de la construcción. 303
c. Documentación técnica y garantías del contratista. 304
d. Entrega de módulos comerciales a los operadores. 305
e. Liquidación económica y cierre del presupuesto de promoción. 306

PARTE CUARTA. 309

OPERADORES ANCLA, COMERCIALIZACIÓN, ARRENDAMIENTOS Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DE PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES 309

Capítulo 8: Selección de operadores ancla y estrategia de comercialización de parques comerciales 309

1. Función económica y comercial de los operadores ancla 309
a. Capacidad de atracción de consumidores. 309
b. Influencia en la localización y dimensión del parque comercial. 311
c. Efecto sobre la comercialización de los restantes establecimientos. 312
d. Importancia del operador ancla para la financiación inmobiliaria. 313
e. Riesgos de dependencia de uno o varios arrendatarios principales. 315

2. Selección de operadores de alimentación y supermercados 316
a. Supermercados como generadores de visitas recurrentes. 316
b. Diferencias entre supermercados convencionales y operadores de descuento. 317
c. Requisitos de superficie, accesibilidad y aparcamiento. 319
d. Necesidades de carga, descarga y suministro. 320
e. Impacto de las condiciones comerciales del supermercado sobre la rentabilidad global. 321

3. Selección de operadores de medianas superficies especializadas 322
a. Bricolaje, hogar y decoración. 322
b. Deporte, moda y equipamiento personal. 323
c. Mascotas, productos especializados y comercio de descuento. 324
d. Electrónica, equipamiento y servicios comerciales. 325
e. Evaluación de solvencia, implantación territorial y perspectivas de crecimiento. 326

4. Incorporación de restauración, ocio y servicios 327
a. Restauración independiente y establecimientos con acceso para vehículos. 327
b. Cafeterías y restauración rápida. 328
c. Gimnasios, entretenimiento y actividades recreativas. 329
d. Servicios de proximidad y usos compatibles. 330
e. Complementariedad entre operadores y horarios de actividad. 331

5. Diseño del mix comercial y distribución de las rentas 332
a. Selección de categorías comerciales según el área de influencia. 332
b. Distribución de SBA entre operadores ancla y complementarios. 333
c. Relación entre potencial de ventas y renta admisible. 334
d. Diversificación del riesgo de arrendatarios. 335
e. Optimización conjunta de ocupación, renta y valor inmobiliario. 336

6. Proceso de comercialización y negociación con operadores 337
a. Preparación de documentación comercial y planos de implantación. 337
b. Identificación y contacto con responsables de expansión. 338
c. Presentación de ofertas comerciales y propuestas de ubicación. 339
d. Negociación de cartas de intenciones y reservas de superficie. 340
e. Seguimiento de la comercialización hasta la firma de los contratos. 341

Capítulo 9: Contratos de arrendamiento, rentas, garantías y distribución de gastos en parques

comerciales 344

1. Estructura jurídica de los arrendamientos comerciales 344
a. Contratos de arrendamiento para uso distinto de vivienda en España. 344
b. Arrendamientos comerciales en los diferentes sistemas jurídicos latinoamericanos. 345
c. Contratos de larga duración y estabilidad del ingreso inmobiliario. 347
d. Arrendamiento de edificios completos, módulos comerciales y parcelas. 348
e. Compatibilidad contractual con los regímenes de propiedad y gestión del parque. 350

2. Determinación de rentas y condiciones económicas 351
a. Renta fija por metro cuadrado de SBA. 351
b. Renta variable vinculada a la facturación del establecimiento. 352
c. Rentas escalonadas y periodos de carencia. 353
d. Incentivos comerciales y contribuciones a la implantación. 354
e. Indexación, revisión de rentas y protección frente a la inflación. 356

3. Duración contractual y protección de la ocupación 357
a. Plazo inicial del arrendamiento y prórrogas. 357
b. Periodos de obligado cumplimiento. 358
c. Opciones de renovación y condiciones de salida. 359
d. Cláusulas de desistimiento y resolución anticipada. 360
e. Penalizaciones e indemnizaciones contractuales. 361

4. Garantías y evaluación del riesgo de arrendatario 362
a. Fianzas y depósitos contractuales. 362
b. Avales bancarios y garantías corporativas. 363
c. Garantías de matrices empresariales y franquiciadores. 364
d. Análisis de solvencia y capacidad de pago. 365
e. Protección frente a insolvencia, impago y abandono del establecimiento. 366

5. Distribución de gastos y responsabilidades entre propietario y operador 367
a. Gastos comunes y cuotas de mantenimiento. 368
b. Impuestos inmobiliarios y otros tributos aplicables. 369
c. Seguros, suministros y servicios generales. 370
d. Reparaciones ordinarias, extraordinarias y reposiciones. 371
e. Obras de adaptación, inversiones privativas y CAPEX del propietario. 372

6. Cláusulas especiales y conflictos en parques comerciales 373
a. Exclusividades comerciales y limitaciones de competencia. 373
b. Cláusulas de co-tenancy y dependencia de operadores ancla. 374
c. Obligaciones de apertura, explotación y mantenimiento de actividad. 375
d. Cesión contractual, subarriendo y cambio de control del operador. 376
e. Resolución de controversias y mecanismos de recuperación de la posesión. 377

Capítulo 10: Precomercialización, apertura, entrega a operadores y estabilización de un retail park 380

1. Estrategia de precomercialización del parque comercial 380
a. Calendario de captación de operadores anterior al inicio de las obras. 380
b. Reservas comerciales y cartas de intenciones. 381
c. Contratos condicionados a permisos y ejecución del proyecto. 382
d. Porcentaje de ocupación comprometida requerido por el promotor o financiador. 383
e. Gestión del riesgo de pérdida de operadores antes de la apertura. 384

2. Coordinación técnica y contractual con los arrendatarios 385
a. Elaboración de manuales técnicos de entrega. 385
b. Delimitación de obras del propietario y obras del operador. 386

c. Condiciones de entrega de locales en bruto o acondicionados. 387
d. Seguimiento de proyectos de implantación y obras comerciales. 388
e. Coordinación de instalaciones y acometidas. 389

3. Calendario de apertura del parque comercial.....390
a. Definición de la fecha de apertura comercial. 390
b. Dependencias entre finalización de obra y apertura de operadores ancla. 391
c. Obtención de autorizaciones de funcionamiento. 392
d. Aperturas simultáneas y aperturas por fases. 393
e. Consecuencias económicas de los retrasos. 394

4. Comercialización de espacios vacantes durante la apertura 395
a. Identificación de superficies sin arrendatario. 395
b. Revisión de rentas y condiciones comerciales. 396
c. Implantación temporal de operadores y usos compatibles. 397
d. Adaptación de superficies a demandas no previstas. 398
e. Estrategias para reducir el periodo de desocupación. 399

5. Organización operativa de la puesta en funcionamiento 400
a. Contratación de servicios de seguridad y limpieza. 400
b. Implantación de mantenimiento y gestión técnica. 401
c. Señalización, accesos y funcionamiento de aparcamientos. 401
d. Campaña de apertura y promoción comercial. 402
e. Coordinación de propietarios, operadores y gestor del parque. 403

6. Estabilización económica y comercial del parque 404
a. Seguimiento de la ocupación real. 404
b. Conversión de rentas contratadas en rentas efectivamente cobradas. 405
c. Control de gastos de explotación. 406
d. Medición del resultado operativo neto (NOI). 407
e. Determinación del momento de estabilización y preparación para refinanciación o venta. 408

PARTE QUINTA. 411

FINANCIACIÓN, MODELIZACIÓN ECONÓMICA, RENTABILIDAD, VALORACIÓN Y GESTIÓN PATRIMONIAL DE PARQUES COMERCIALES 411

Capítulo 11: Financiación de la promoción, adquisición y explotación de parques comerciales de medianas superficies.....411

1. Estructuración financiera de proyectos retail park 411
a. Capital propio del promotor y aportaciones de inversores. 411
b. Financiación bancaria de adquisición de suelo y construcción. 413
c. Financiación institucional y deuda alternativa. 414
d. Sociedades vehículo y estructuras de coinversión. 416
e. Financiación de promoción frente a financiación de activos estabilizados. 417

2. Financiación de suelo, urbanización y construcción.....418
a. Necesidades financieras durante la fase de adquisición. 418
b. Financiación de costes de urbanización. 419
c. Disposición de préstamos conforme al avance de las obras. 420
d. Financiación de honorarios, impuestos, intereses y contingencias. 421
e. Refinanciación al finalizar la construcción. 423

3. Análisis de solvencia del proyecto y condiciones bancarias.....424
a. Loan to Value (LTV) y Loan to Cost (LTC). 424
b. Debt Service Coverage Ratio (DSCR). 425

c. Debt Yield y capacidad de generación de ingresos. 426
d. Condiciones de prearrendamiento y solvencia de operadores ancla. 428
e. Plazos, amortización, garantías y reservas de liquidez. 429

4. Garantías, obligaciones financieras y covenants 430
a. Hipotecas y garantías reales sobre el parque comercial. 430
b. Cesión o pignoración de derechos de cobro de arrendamientos. 431
c. Garantías corporativas y compromisos del promotor. 432
d. Covenants financieros y obligaciones de información. 433
e. Incumplimientos, periodos de subsanación y mecanismos de protección. 434

5. Riesgos financieros de proyectos en España y Latinoamérica 435
a. Riesgo de tipos de interés y financiación variable. 435
b. Riesgo de inflación de costes y rentas. 436
c. Financiación en moneda local y financiación en divisas. 437
d. Riesgo de tipo de cambio y descalce entre deuda e ingresos. 438
e. Diferencias fiscales, regulatorias y de disponibilidad de crédito. 439

6. Refinanciación y financiación de carteras comerciales 440
a. Sustitución de deuda de promoción por deuda patrimonial. 440
b. Refinanciación vinculada al aumento del NOI. 441
c. Financiación de carteras con varios parques comerciales. 442
d. Reestructuración financiera de activos con baja ocupación. 443
e. Evaluación del coste de capital y de la capacidad de reparto de dividendos. 444

Capítulo 12: Modelo económico-financiero, NOI, yield y valoración de parques comerciales 447

1. Elaboración del modelo financiero de promoción 447
a. Hipótesis de inversión y calendario de desarrollo. 447
b. Ingresos previstos por arrendamiento. 449
c. Gastos de explotación y costes no recuperables. 451
d. Necesidades de inversión y financiación por periodos. 452
e. Construcción del flujo de caja del proyecto. 453

2. Modelización de rentas y ocupación comercial 455
a. Renta mensual y anual por metro cuadrado. 455
b. Superficie arrendada, disponible y comprometida. 456
c. Rentas escalonadas, carencias e incentivos. 457
d. Actualizaciones contractuales de rentas. 458
e. Morosidad, vacancia y pérdidas de ingresos. 459

3. Cálculo del resultado operativo neto (NOI) 461
a. Ingresos potenciales por rentas. 461
b. Ajustes por desocupación, impagos y concesiones comerciales. 462
c. Tratamiento de gastos comunes recuperables y no recuperables. 463
d. Gastos de propiedad, administración y explotación. 464
e. Cálculo y normalización del NOI estabilizado. 466

4. Indicadores de rentabilidad del parque comercial 467
a. Rentabilidad sobre el coste total de desarrollo (Yield on Cost). 467
b. Rentabilidad inicial, rentabilidad neta y rentabilidad estabilizada. 468
c. Tasa interna de rentabilidad (TIR/IRR). 469
d. Valor actual neto (VAN/NPV). 470
e. Rentabilidad sobre recursos propios y efecto del apalancamiento. 471

5. Métodos de valoración inmobiliaria de retail parks 473
a. Capitalización del NOI mediante yield de mercado. 473

b. Valoración por descuento de flujos de caja (DCF). 474
c. Método comparativo de operaciones de inversión. 475
d. Valoración residual del suelo y del proyecto. 476
e. Influencia de la duración de contratos, calidad de operadores y crecimiento de rentas sobre el valor. 477

6. Análisis de sensibilidad y decisiones de inversión 478
a. Sensibilidad al coste del suelo y de construcción. 478
b. Sensibilidad a la ocupación y las rentas. 479
c. Sensibilidad al yield de salida y los tipos de interés. 480
d. Escenarios optimista, central y adverso. 481
e. Cálculo del precio máximo del suelo y de los umbrales mínimos de rentabilidad. 482

Capítulo 13: Gestión patrimonial, optimización de rentas, riesgos y venta de parques comerciales 486

1. Organización de la gestión del parque comercial 486
a. Diferencias entre property management, facility management y asset management. 486
b. Funciones del propietario y del gestor profesional. 487
c. Contratos de administración y servicios. 488
d. Presupuesto anual de explotación. 490
e. Sistemas de información y reporting al inversor. 491

2. Gestión de arrendamientos y relaciones con operadores 492
a. Control de vencimientos contractuales. 492
b. Seguimiento del cobro de rentas y morosidad. 493
c. Negociación de renovaciones y revisiones. 494
d. Sustitución de operadores y comercialización de vacantes. 495
e. Gestión de conflictos y protección del ingreso patrimonial. 496

3. Optimización económica del parque comercial 497
a. Incremento de rentas mediante mejora del mix comercial. 497
b. Reducción de gastos comunes y costes de mantenimiento. 498
c. Incorporación de nuevos usos e ingresos accesorios. 499
d. Ampliaciones, divisiones y reconfiguración de medianas superficies. 500
e. Evaluación del retorno de las inversiones de mejora. 501

4. Gestión de riesgos y seguimiento de indicadores 503
a. Riesgo de concentración en operadores ancla. 503
b. Riesgo de deterioro del área de influencia y competencia. 504
c. Riesgos constructivos, ambientales, climáticos y de seguridad. 505
d. Indicadores de ocupación, NOI, morosidad, WAULT y CAPEX. 506
e. Planes de contingencia ante pérdida de operadores o caída de rentas. 507

5. Estrategias de inversión y desinversión 508
a. Adquisición de parques estabilizados. 508
b. Adquisición de parques con potencial de mejora (value-add). 509
c. Venta individual de activos comerciales. 510
d. Venta de carteras y operaciones societarias. 511
e. Venta y posterior arrendamiento (sale & leaseback) cuando proceda. 512

6. Preparación del parque comercial para su venta 513
a. Organización de documentación inmobiliaria y contractual. 513
b. Normalización de ingresos y gastos. 514
c. Preparación del informe comercial y financiero. 515
d. Due diligence del comprador y negociación del precio. 516
e. Formalización de la compraventa, ajustes de cierre y transmisión de contratos. 517

PARTE SEXTA. 521

CHECKLISTS Y FORMULARIOS PROFESIONALES DE PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES 521

Capítulo 14: Checklists de selección de suelo, análisis de mercado y due diligence para parques comerciales 521

1. Checklists de oportunidad de inversión y selección de emplazamiento 522
a. Checklist de evaluación preliminar de una oportunidad retail park. 522
Sección 1. Identificación de la oportunidad 523
Sección 2. Evaluación económica y comercial inicial 523
b. Checklist de identificación y comparación de parcelas. 524
Sección 1. Identificación de alternativas 524
Sección 2. Riesgos y valoración comparativa 524
c. Checklist de accesibilidad, visibilidad y circulación. 525
Sección 1. Accesibilidad exterior 525
Sección 2. Circulación interior y aparcamientos 526
d. Checklist de demanda comercial y área de influencia. 527
Sección 1. Delimitación territorial 527
Sección 2. Evaluación comercial 527
e. Checklist de decisión de adquisición o descarte del terreno. 528
Sección 1. Verificaciones decisivas 528
Sección 2. Resolución de la oportunidad 528

2. Checklists de due diligence jurídica del suelo 529
a. Checklist de titularidad registral y documentación de propiedad. 529
Sección 1. Identificación jurídica del inmueble 529
Sección 2. Documentos de transmisión 530
b. Checklist de cargas, hipotecas, servidumbres y restricciones. 531
Sección 1. Cargas inscritas 531
Sección 2. Restricciones funcionales 531
c. Checklist de concordancia entre registro, catastro y realidad física. 532
Sección 1. Datos de superficie 532
Sección 2. Efectos sobre la promoción 532
d. Checklist de contratos existentes, ocupaciones y derechos de terceros. 533
Sección 1. Situación posesoria 533
Sección 2. Verificaciones previas al cierre 534
e. Checklist de riesgos jurídicos y condiciones previas a la compraventa. 534
Sección 1. Riesgos identificados 535
Sección 2. Condiciones de cierre 535

3. Checklists de due diligence urbanística 537
a. Checklist de clasificación y calificación urbanística. 537
Sección 1. Información de planeamiento 537
Sección 2. Condiciones de desarrollo 537
b. Checklist de edificabilidad, ocupación y condiciones de implantación. 538
Sección 1. Parámetros urbanísticos 538
Sección 2. Comprobación del plan maestro 539
c. Checklist de compatibilidad de usos comerciales. 539
Sección 1. Programa de usos 539
Sección 2. Restricciones y necesidades 540
d. Checklist de cargas urbanísticas y obligaciones de urbanización. 541
Sección 1. Obligaciones identificadas 541

Sección 2. Control presupuestario 541
e. Checklist de licencias y autorizaciones pendientes. 542
Sección 1. Autorizaciones de promoción 542
Sección 2. Seguimiento administrativo 542

4. Checklists de due diligence técnica y ambiental 543
a. Checklist topográfico y geotécnico. 543
Sección 1. Investigación topográfica 543
Sección 2. Investigación geotécnica 544
b. Checklist de contaminación y antecedentes del terreno. 544
Sección 1. Antecedentes de utilización 545
Sección 2. Conclusión ambiental 545
c. Checklist de inundabilidad y riesgos naturales. 546
Sección 1. Riesgos territoriales 546
Sección 2. Medidas de diseño 546
d. Checklist de disponibilidad de suministros. 547
Sección 1. Necesidades de infraestructura 547
Sección 2. Responsabilidades y riesgos 548
e. Checklist de accesos, tráfico y conexiones viarias. 548
Sección 1. Configuración de accesos 549
Sección 2. Estudios y actuaciones 549

5. Checklists de viabilidad comercial 550
a. Checklist de población y capacidad de gasto. 550
Sección 1. Base demográfica 550
Sección 2. Capacidad de gasto y captación 550
b. Checklist de competencia comercial. 551
Sección 1. Oferta competidora 551
Sección 2. Posicionamiento comparativo 552
c. Checklist de operadores ancla potenciales. 552
Sección 1. Programa de operadores 552
Sección 2. Evaluación del riesgo 553
d. Checklist de rentas de mercado. 554
Sección 1. Hipótesis de renta 554
Sección 2. Agregación económica 554
e. Checklist de dimensionamiento de la superficie bruta alquilable. 555
Sección 1. Distribución de la SBA 555
Sección 2. Comprobación de funcionalidad 555

6. Checklists de aprobación de la inversión en suelo 556
a. Checklist consolidado de riesgos jurídicos, técnicos y comerciales. 556
Sección 1. Riesgos críticos 556
Sección 2. Medidas de protección 557
b. Checklist de presupuesto preliminar. 558
Sección 1. Presupuesto de inversión 558
Sección 2. Indicadores de coste 558
c. Checklist de precio máximo admisible del suelo. 559
Sección 1. Hipótesis de rentabilidad 559
Sección 2. Cálculo residual 560
d. Checklist de condiciones suspensivas para la adquisición. 560
Sección 1. Condiciones relativas al inmueble 561
Sección 2. Condiciones urbanísticas y financieras 561
e. Checklist de decisión final del comité de inversiones. 562
Sección 1. Identificación de la decisión 562
Sección 2. Evaluación de rentabilidad y riesgos 562

Sección 3. Resolución y responsabilidades 563

Capítulo 15: Checklists técnicos, económicos, constructivos y de comercialización de parques comerciales 566

1. Checklists de diseño del plan maestro 568

a. Checklist de distribución de SBA y operadores. 568
Sección 1. Identificación y programa comercial 568
Sección 2. Evaluación comercial y funcional 568
b. Checklist de implantación de edificios y módulos. 569
Sección 1. Organización de la parcela 569
Sección 2. Implantación de operadores 570
c. Checklist de accesos y circulación interior. 571
Sección 1. Accesos exteriores 571
Sección 2. Circulación interna 571
d. Checklist de aparcamientos y logística. 572
Sección 1. Aparcamientos 572
Sección 2. Logística y funcionamiento 573
e. Checklist de ampliación y flexibilidad comercial. 573
Sección 1. Flexibilidad interior 574
Sección 2. Potencial de crecimiento 574

2. Checklists de proyecto y soluciones constructivas 576

a. Checklist arquitectónico y estructural. 576
Sección 1. Arquitectura y configuración 576
Sección 2. Condiciones estructurales 576
b. Checklist de instalaciones eléctricas y de suministro. 577
Sección 1. Infraestructura eléctrica 577
Sección 2. Otros suministros 578
c. Checklist de incendios, evacuación y accesibilidad. 578
Sección 1. Seguridad y evacuación 579
Sección 2. Accesibilidad universal 579
d. Checklist de requisitos técnicos de supermercados y restauración. 580
Sección 1. Supermercado ancla 580
Sección 2. Restauración y actividades complementarias 581
e. Checklist de sostenibilidad y mantenimiento futuro. 581
Sección 1. Eficiencia y sostenibilidad 581
Sección 2. Coste de mantenimiento futuro 582

3. Checklists de presupuesto y costes de promoción 583

a. Checklist de costes del suelo y gestión urbanística. 583
Sección 1. Coste de adquisición 583
Sección 2. Preparación urbanística 583
b. Checklist de urbanización e infraestructuras. 584
Sección 1. Desglose presupuestario 584
Sección 2. Indicadores y riesgos 585
c. Checklist de construcción por metro cuadrado. 585
Sección 1. Presupuesto constructivo 586
Sección 2. Control de coherencia 586
d. Checklist de honorarios, licencias, impuestos y financiación. 587
Sección 1. Gastos indirectos 587
Sección 2. Control financiero y tributario 587
e. Checklist de contingencias y control de desviaciones. 588
Sección 1. Reserva aprobada 588
Sección 2. Procedimiento de autorización 589

4. Checklists de contratación y ejecución de obras 589
a. Checklist de selección del contratista. 589
Sección 1. Procedimiento de selección 590
Sección 2. Evaluación y adjudicación 590
b. Checklist del contrato de construcción. 591
Sección 1. Condiciones principales 591
Sección 2. Riesgos y mecanismos de control 591
c. Checklist de planificación y seguimiento del cronograma. 592
Sección 1. Calendario general 592
Sección 2. Seguimiento de dependencias 593
d. Checklist de control de certificaciones y modificaciones. 593
Sección 1. Certificación de referencia 594
Sección 2. Modificaciones y presupuesto 594
e. Checklist de recepción y liquidación de las obras. 595
Sección 1. Recepción técnica simulada 596
Sección 2. Liquidación y entrega documental 596

5. Checklists de comercialización y operadores ancla 597
a. Checklist de selección y solvencia de operadores. 597
Sección 1. Identificación comercial 597
Sección 2. Solvencia y riesgos 598
b. Checklist de composición del mix comercial. 598
Sección 1. Distribución comercial 598
Sección 2. Distribución económica 599
c. Checklist de cartas de intenciones y reservas. 600
Sección 1. Negociación preliminar simulada 600
Sección 2. Control de cartera comercial 600
d. Checklist de negociación de rentas y garantías. 601
Sección 1. Condiciones económicas simuladas 601
Sección 2. Garantías y responsabilidades 603
e. Checklist de ocupación comprometida y apertura comercial. 603
Sección 1. Objetivo de precomercialización 603
Sección 2. Preparación de apertura 604

6. Checklists de entrega, apertura y estabilización 605
a. Checklist de documentación y entrega de locales 605
Sección 1. Identificación de la entrega simulada 605
Sección 2. Documentación de comprobación 605
b. Checklist de obras de acondicionamiento de arrendatarios. 606
Sección 1. Proyecto de implantación 606
Sección 2. Coordinación durante las obras 607
c. Checklist de licencias de funcionamiento. 607
Sección 1. Condiciones generales del parque 608
Sección 2. Autorizaciones de operadores 608
d. Checklist de apertura y contratación de servicios. 609
Sección 1. Servicios generales 609
Sección 2. Coordinación comercial 609
e. Checklist de estabilización de rentas, gastos y NOI. 610
Sección 1. Ingresos y ocupación 610
Sección 2. Indicadores de rentabilidad 611
Sección 3. Comprobación de estabilización 611

Capítulo 16: Formularios completos de suelo, promoción, operadores ancla y arrendamientos de parques comerciales 615

1. Formularios de selección y adquisición del suelo.....617
a. Formulario de ficha técnica de oportunidad de suelo comercial. 617
Sección 1. Identificación del expediente 617
Sección 2. Características inmobiliarias 618
Sección 3. Evaluación económica preliminar 618
Sección 4. Riesgos y recomendación 618
b. Modelo de solicitud de documentación para due diligence del terreno. 619
Sección 1. Identificación de las partes 619
Sección 2. Texto de la solicitud 620
Sección 3. Documentación solicitada 620
Sección 4. Procedimiento y confidencialidad 621
Sección 5. Cierre de la comunicación 621
c. Modelo de oferta vinculante o no vinculante de adquisición. 622
Sección 1. Partes y objeto 622
Sección 2. Condiciones económicas 622
Sección 3. Condiciones de negociación 622
Sección 4. Carácter de la oferta 623
Sección 5. Aceptación para continuar negociaciones 623
d. Modelo de contrato de opción de compra sujeto a condiciones. 624
Sección 1. Comparecencia 624
Sección 2. Objeto de la opción 624
Sección 3. Precio y prima 625
Sección 4. Duración y ejercicio 625
Sección 5. Condiciones y obligaciones 625
Sección 6. Incumplimiento y controversias 626
Sección 7. Formalización ficticia 626
e. Modelo de cláusulas de compraventa condicionada a viabilidad urbanística. 627
Sección 1. Partes y antecedentes 627
Sección 2. Condiciones urbanísticas 627
Sección 3. Condiciones jurídicas y técnicas 628
Sección 4. Precio y cierre 628
Sección 5. Cumplimiento de condiciones 628
Sección 6. Resultado ficticio 629

2. Formularios de promoción y desarrollo inmobiliario 629
a. Modelo de encargo profesional para estudio de viabilidad. 630
Sección 1. Partes 630
Sección 2. Objeto 630
Sección 3. Entregables 630
Sección 4. Honorarios y calendario 631
Sección 5. Responsabilidades 631
Sección 6. Cierre 631
b. Modelo de solicitud de ofertas de proyecto y construcción. 632
Sección 1. Identificación de la licitación 632
Sección 2. Documentación facilitada 633
Sección 3. Contenido obligatorio de la oferta 633
Sección 4. Criterios de evaluación 634
Sección 5. Resultado del procedimiento 634
c. Modelo de cuadro de responsabilidades del equipo promotor. 634
Sección 1. Identificación 635
Sección 2. Responsabilidades económicas 635
Sección 3. Responsabilidades técnicas 635
Sección 4. Responsabilidades comerciales 636

Sección 5. Procedimiento de decisiones 636
d. Modelo de acta de seguimiento económico y técnico de obra. 637
Sección 1. Identificación de la reunión 637
Sección 2. Avance económico 637
Sección 3. Incidencias técnicas 638
Sección 4. Acuerdos 638
Sección 5. Responsables y cierre 638
e. Modelo de acta de recepción de edificio comercial. 639
Sección 1. Partes y obra 639
Sección 2. Comprobaciones 640
Sección 3. Reservas y subsanaciones 640
Sección 4. Efectos de la recepción 640
Sección 5. Formalización 641

3. Formularios de comercialización y negociación con operadores ancla 641
a. Modelo de ficha comercial de establecimiento de mediana superficie. 641
Sección 1. Identificación del local 642
Sección 2. Condiciones económicas orientativas 642
Sección 3. Prestaciones y riesgos 642
Sección 4. Contacto 643
b. Modelo de oferta de arrendamiento a operador ancla. 643
Sección 1. Partes 643
Sección 2. Oferta económica 644
Sección 3. Condiciones técnicas 644
Sección 4. Condiciones de eficacia 644
Sección 5. Cierre 645
c. Modelo de carta de intenciones (LOI) comercial. 645
Sección 1. Identificación 645
Sección 2. Términos económicos 646
Sección 3. Prestaciones técnicas 646
Sección 4. Naturaleza jurídica 646
Sección 5. Calendario 647
d. Modelo de hoja de términos económicos (term sheet) de arrendamiento. 647
Sección 1. Identificación 648
Sección 2. Condiciones económicas 648
Sección 3. Condiciones temporales 648
Sección 4. Distribución de responsabilidades 649
Sección 5. Estado de aprobación 649
e. Modelo de reserva condicionada de superficie comercial. 650
Sección 1. Partes y local 650
Sección 2. Alcance de la reserva 650
Sección 3. Plazo y condiciones 651
Sección 4. Consecuencias 651
Sección 5. Formalización 651

4. Formularios de contratación de arrendamientos comerciales 652
a. Modelo completo de contrato de arrendamiento de mediana superficie. 652
Sección 1. Comparecencia 652
Sección 2. Objeto y destino 652
Sección 3. Duración y entrega 653
Sección 4. Renta y condiciones económicas 653
Sección 5. Fianza y garantías 654
Sección 6. Gastos y suministros 654
Sección 7. Obras y mantenimiento 654

Sección 8. Explotación y convivencia comercial 655
Sección 9. Cesión, subarriendo y transmisión 655
Sección 10. Incumplimiento y extinción 655
Sección 11. Documentos anexos 656
Sección 12. Formalización ficticia 656
b. Modelo de contrato de arrendamiento de supermercado ancla. 656
Sección 1. Comparecencia 657
Sección 2. Objeto 657
Sección 3. Duración y explotación 657
Sección 4. Renta 658
Sección 5. Garantías 658
Sección 6. Prestaciones del propietario 659
Sección 7. Obras de la arrendataria 659
Sección 8. Gastos y conservación 659
Sección 9. Exclusividades y dependencia comercial 659
Sección 10. Cesión, incumplimiento y terminación 660
Sección 11. Anexos 661
Sección 12. Formalización ficticia 661
c. Modelo de contrato de arrendamiento de local de restauración. 661
Sección 1. Partes 662
Sección 2. Objeto y actividad 662
Sección 3. Duración y renta 662
Sección 4. Garantías 663
Sección 5. Instalaciones y obras 663
Sección 6. Explotación 663
Sección 7. Gastos y responsabilidades 664
Sección 8. Incumplimiento y devolución 664
Sección 9. Formalización ficticia 664
d. Modelo de contrato de arrendamiento con renta fija y variable. 665
Sección 1. Partes y local 665
Sección 2. Duración y entrega 665
Sección 3. Renta fija 666
Sección 4. Renta variable 666
Sección 5. Ejemplo de liquidación 666
Sección 6. Información y comprobación 667
Sección 7. Garantías y gastos 667
Sección 8. Obras y funcionamiento 667
Sección 9. Incumplimientos y terminación 668
Sección 10. Formalización ficticia 668
e. Modelo de anexos de garantías, obligaciones de apertura y gastos comunes. 668
Sección 1. Anexo de garantías 669
Sección 2. Anexo de obligaciones de apertura 669
Sección 3. Anexo de gastos comunes 670
Sección 4. Conceptos recuperables 671
Sección 5. Conceptos excluidos o sujetos a tratamiento específico 671
Sección 6. Liquidación y documentación 671

5. Formularios de entrega y adaptación de locales 672
a. Modelo de especificaciones técnicas de entrega al arrendatario. 672
Sección 1. Identificación 672
Sección 2. Prestaciones del propietario 672
Sección 3. Prestaciones del operador 673
Sección 4. Exclusiones y límites 673
Sección 5. Resultado 673

b. Modelo de acta de entrega de posesión del local. ... 674
Sección 1. Identificación ... 674
Sección 2. Elementos entregados ... 674
Sección 3. Reservas ... 675
Sección 4. Efectos contractuales ... 675
Sección 5. Formalización ficticia ... 675
c. Modelo de autorización de obras de acondicionamiento. ... 677
Sección 1. Identificación ... 677
Sección 2. Obras autorizadas contractualmente ... 677
Sección 3. Condiciones ... 677
Sección 4. Calendario ... 678
Sección 5. Formalización ... 678
d. Modelo de delimitación de obras del propietario y del operador. ... 678
Sección 1. Identificación ... 679
Sección 2. Obras del propietario ... 679
Sección 3. Obras del operador ... 679
Sección 4. Incentivo de implantación ... 680
Sección 5. Coordinación ... 680
e. Modelo de acta de comprobación de finalización de instalaciones. ... 681
Sección 1. Identificación ... 681
Sección 2. Instalaciones comprobadas ... 681
Sección 3. Documentación ... 682
Sección 4. Incidencias y resultado ... 682
Sección 5. Formalización ... 682

6. Formularios de incidencias y modificación de arrendamientos ... 683
a. Modelo de requerimiento de pago de rentas. ... 683
Sección 1. Identificación ... 683
Sección 2. Antecedentes ... 683
Sección 3. Requerimiento ... 684
Sección 4. Reserva de derechos ... 684
Sección 5. Formalización ... 684
b. Modelo de comunicación de revisión de renta. ... 685
Sección 1. Identificación ... 685
Sección 2. Fundamento contractual ... 685
Sección 3. Cálculo ... 686
Sección 4. Comunicación ... 686
Sección 5. Formalización ... 686
c. Modelo de acuerdo de carencia o modificación temporal de renta. ... 687
Sección 1. Partes ... 687
Sección 2. Situación económica ... 687
Sección 3. Modificación pactada ... 689
Sección 4. Condiciones adicionales ... 689
Sección 5. Formalización ficticia ... 689
d. Modelo de prórroga y modificación contractual. ... 690
Sección 1. Partes y antecedentes ... 690
Sección 2. Prórroga ... 691
Sección 3. Renta y garantías ... 691
Sección 4. Obligaciones adicionales ... 691
Sección 5. Formalización ficticia ... 691
e. Modelo de acta de devolución del local y liquidación de obligaciones. ... 692
Sección 1. Identificación ... 692
Sección 2. Entrega posesoria ... 693
Sección 3. Estado técnico ... 693

Sección 4. Liquidación económica 693
Sección 5. Garantías adicionales 694
Sección 6. Declaraciones finales 694
Sección 7. Formalización ficticia 695

Capítulo 17: Formularios completos de financiación, control económico, gestión patrimonial, valoración y compraventa de parques comerciales 699

1. Formularios de estudio económico y aprobación de inversiones 701
a. Modelo de ficha económica de promoción de un retail park. 701
Sección 1. Identificación 701
Sección 2. Inversión y financiación 702
Sección 3. Ingresos y rentabilidad 702
Sección 4. Riesgos y decisión 703
b. Modelo de presupuesto integral de inversión. 703
Sección 1. Identificación 703
Sección 2. Presupuesto desglosado 704
Sección 3. Programación de desembolsos 704
Sección 4. Fuentes de financiación 704
c. Modelo de cuadro de costes por metro cuadrado de SBA. 705
Sección 1. Superficies de referencia 705
Sección 2. Costes unitarios 706
Sección 3. Control de coherencia 706
d. Modelo de informe de viabilidad económico-financiera. 707
Sección 1. Objeto y metodología 707
Sección 2. Ingresos operativos previstos 707
Sección 3. Rentabilidad 708
Sección 4. Solvencia financiera 708
Sección 5. Conclusión 709
e. Modelo de informe para comité de inversiones. 709
Sección 1. Identificación 709
Sección 2. Información sometida a aprobación 710
Sección 3. Riesgos identificados 710
Sección 4. Resolución 710
Sección 5. Formalización 712

2. Formularios de solicitud y negociación de financiación 712
a. Modelo de solicitud de financiación de promoción. 712
Sección 1. Identificación 712
Sección 2. Importe solicitado 713
Sección 3. Información económica aportada 713
Sección 4. Garantías propuestas 713
Sección 5. Solicitud final 714
b. Modelo de presentación bancaria del proyecto. 714
Sección 1. Resumen de inversión 714
Sección 2. Estrategia comercial 715
Sección 3. Evaluación financiera 715
Sección 4. Riesgos y mitigación 715
Sección 5. Conclusión 715
c. Modelo de term sheet de financiación. 716
Sección 1. Partes y operación 716
Sección 2. Condiciones económicas 717
Sección 3. Disposiciones 717
Sección 4. Garantías 717

Sección 5. Plazos y vencimiento 717
Sección 6. Naturaleza de la hoja 718
d. Modelo de cuadro de garantías y covenants. 718
Sección 1. Datos de financiación 718
Sección 2. Garantías 719
Sección 3. Covenants financieros hipotéticos 719
Sección 4. Comprobación 719
Sección 5. Procedimiento de incidencias 720
e. Modelo de informe periódico para la entidad financiadora. 720
Sección 1. Identificación 721
Sección 2. Situación comercial 721
Sección 3. Información operativa 721
Sección 4. Deuda y cobertura 721
Sección 5. Declaraciones y riesgos 722

3. Formularios de control de rentas, ocupación y gastos 722
a. Modelo de relación de contratos y cuadro de rentas (rent roll). 722
Sección 1. Identificación 723
Sección 2. Contratos vigentes 723
Sección 3. Superficie vacante 725
Sección 4. Resumen 725
b. Modelo de control de vencimientos y actualizaciones de rentas. 726
Sección 1. Identificación 726
Sección 2. Calendario contractual 726
Sección 3. Actualización económica 727
Sección 4. Riesgos y acciones 727
c. Modelo de presupuesto anual de gastos de explotación. 728
Sección 1. Identificación 728
Sección 2. Gastos comunes recuperables 728
Sección 3. Recuperación prevista 728
Sección 4. Gastos netos del propietario 729
Sección 5. Resultado 729
d. Modelo de conciliación de gastos comunes recuperables. 730
Sección 1. Identificación 730
Sección 2. Cuotas por superficie 730
Sección 3. Superficie vacante 731
Sección 4. Conciliación 731
e. Modelo de seguimiento de impagos y desocupación. 733
Sección 1. Identificación 733
Sección 2. Control de cobros 733
Sección 3. Pérdidas normalizadas 733
Sección 4. Medidas 734

4. Formularios de valoración y rentabilidad inmobiliaria 734
a. Modelo de cálculo del NOI real y estabilizado. 734
Sección 1. Identificación 735
Sección 2. NOI histórico 735
Sección 3. NOI estabilizado 735
Sección 4. Conciliación 736
Sección 5. Conclusión 736
b. Modelo de cálculo de Yield on Cost. 736
Sección 1. Datos 737
Sección 2. Fórmula 737
Sección 3. Margen económico 737

Sección 4. Interpretación 737
c. Modelo de valoración por capitalización de rentas. 738
Sección 1. Identificación 738
Sección 2. Cálculo principal 738
Sección 3. Indicadores adicionales 739
Sección 4. Advertencias 739
Sección 5. Resultado 739
d. Modelo de flujo de caja descontado y cálculo de TIR. 740
Sección 1. Modelo DCF del activo 740
Sección 2. CAPEX y flujos 740
Sección 3. Valor terminal 741
Sección 4. Valor actual 741
Sección 5. TIR simplificada de la promoción 742
Sección 6. Conclusión 742
e. Modelo de análisis de sensibilidad de rentas, ocupación y yield. 743
Sección 1. Escenario central 743
Sección 2. Sensibilidad de ingresos 743
Sección 3. Sensibilidad a la yield 744
Sección 4. Escenarios combinados 744
Sección 5. Resultado 745

5. Formularios de asset management y seguimiento patrimonial 745
a. Modelo de informe mensual de gestión. 745
Sección 1. Identificación 745
Sección 2. Ocupación y contratación 746
Sección 3. Rentas y cobros 746
Sección 4. Resultado mensual 746
Sección 5. Incidencias y medidas 747
b. Modelo de informe trimestral al propietario o inversor. 747
Sección 1. Identificación 747
Sección 2. Resumen patrimonial 748
Sección 3. Financiación 748
Sección 4. Riesgos y oportunidades 748
Sección 5. Recomendación 748
c. Modelo de presupuesto y seguimiento de CAPEX. 749
Sección 1. Identificación 749
Sección 2. Partidas 749
Sección 3. Seguimiento 750
Sección 4. Evaluación 750
d. Modelo de plan anual de mejora del parque comercial. 750
Sección 1. Identificación 751
Sección 2. Actuaciones comerciales 751
Sección 3. Actuaciones técnicas 751
Sección 4. Resultado económico potencial 751
Sección 5. Seguimiento 752
e. Modelo de informe de riesgos, incidencias y medidas correctoras. 752
Sección 1. Identificación 752
Sección 2. Riesgos comerciales 753
Sección 3. Riesgos operativos 753
Sección 4. Riesgos financieros 753
Sección 5. Medidas correctoras 753

6. Formularios de compraventa y transmisión de parques comerciales 754
a. Modelo de ficha de venta de parque comercial estabilizado. 754

Sección 1. Identificación 754
Sección 2. Situación arrendaticia 755
Sección 3. Información económica 755
Sección 4. Características comerciales 755
Sección 5. Condiciones de información 756
b. Modelo de solicitud de documentación para due diligence de adquisición. 756
Sección 1. Partes 756
Sección 2. Documentación jurídica 756
Sección 3. Documentación técnica 757
Sección 4. Documentación económica 757
Sección 5. Procedimiento 758
c. Modelo de oferta indicativa de adquisición de activo comercial. 758
Sección 1. Identificación 758
Sección 2. Condiciones económicas 759
Sección 3. Condiciones 759
Sección 4. Calendario 759
Sección 5. Naturaleza jurídica 759
d. Modelo de hoja de términos de compraventa. 760
Sección 1. Partes y activo 760
Sección 2. Precio 760
Sección 3. Cargas y deuda 761
Sección 4. Contratos y documentación 761
Sección 5. Condiciones de cierre 761
Sección 6. Naturaleza 762
e. Modelo de inventario documental, ajustes económicos y acta de cierre de transmisión. 762
Sección 1. Comparecencia 762
Sección 2. Identificación del inmueble 763
Sección 3. Inventario jurídico 763
Sección 4. Inventario técnico 763
Sección 5. Información económica transmitida 764
Sección 6. Fianzas y garantías 764
Sección 7. Ajustes de cierre 766
Sección 8. Liquidación del precio 766
Sección 9. Resultado económico del accionista 766
Sección 10. Declaraciones de transmisión 767
Sección 11. Formalización ficticia 767

PARTE SÉPTIMA. 772

PRÁCTICA DE PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES (RETAIL PARKS) 772

Capítulo 18: Caso práctico ficticio de promoción integral de un parque comercial de medianas superficies en España: desde la adquisición del suelo hasta la venta del activo estabilizado 772

1. Identificación de la oportunidad inmobiliaria 773
a. Presentación de un parque comercial ficticio de 10.000 m² de SBA. 773
b. Análisis de población, competencia y área de influencia. 774
c. Comparación de tres parcelas potenciales. 776
d. Selección de la ubicación y justificación comercial. 778
e. Decisión inicial de inversión del promotor. 779

2. Adquisición del suelo y elaboración del plan maestro 780
a. Negociación del precio de adquisición. 780
b. Due diligence jurídica, técnica y urbanística. 781
c. Distribución de superficies comerciales y aparcamientos. 783

d. Implantación de supermercado y operadores especializados. 784
e. Aprobación del plan maestro y presupuesto preliminar. 785

3. Presupuesto y construcción del parque comercial 786
a. Cálculo del coste del suelo por metro cuadrado de SBA. 786
b. Presupuesto de urbanización y accesos. 787
c. Presupuesto de construcción de las medianas superficies. 788
d. Costes indirectos, licencias, financiación y contingencias. 789
e. Determinación del coste total de promoción. 791

4. Comercialización y contratación de operadores 792
a. Negociación con supermercado ancla. 792
b. Incorporación de operadores de bricolaje, hogar y deporte. 793
c. Contratación de restauración y servicios complementarios. 794
d. Cálculo de rentas y calendario de ocupación. 795
e. Determinación del ingreso anual contratado. 797

5. Financiación y evaluación de rentabilidad 798
a. Estructuración de recursos propios y deuda. 798
b. Elaboración del flujo de caja de promoción. 799
c. Cálculo del NOI previsto y estabilizado. 801
d. Cálculo del Yield on Cost y rentabilidad sobre recursos propios. 802
e. Análisis de sensibilidad al coste, ocupación y renta. 804

6. Apertura, estabilización y venta del parque 806
a. Coordinación de apertura de establecimientos. 806
b. Seguimiento del primer ejercicio de explotación. 807
c. Normalización del NOI. 808
d. Valoración del parque mediante yield de mercado hipotética. 809
e. Cálculo del beneficio de promoción y decisión de venta o mantenimiento patrimonial. 810

Capítulo 19: Caso práctico ficticio de desarrollo de un retail park en México: operador ancla, ejecución por fases y financiación en un entorno de inflación 816

1. Estudio de viabilidad de un parque comercial regional 816
a. Presentación de un proyecto ficticio de 15.000 m² de SBA. 817
b. Delimitación del área de influencia comercial. 818
c. Análisis de la competencia y capacidad de gasto. 819
d. Selección de operadores adecuados al mercado mexicano. 820
e. Evaluación de la viabilidad preliminar. 821

2. Adquisición y preparación jurídica del suelo 822
a. Estudio de titularidad y situación jurídica del terreno. 822
b. Revisión de zonificación, usos y autorizaciones. 823
c. Identificación de necesidades de urbanización. 824
d. Negociación de adquisición condicionada. 825
e. Distribución de riesgos y aprobación de la compra. 826

3. Negociación con operadores ancla y planificación por fases 827
a. Selección de una cadena de alimentación ancla. 827
b. Negociación de superficie, renta y plazo contractual. 828
c. Diseño de una primera fase comercial viable. 829
d. Reserva de suelo para una segunda fase. 830
e. Análisis de la dependencia económica del operador ancla. 831

4. Presupuesto de inversión y financiación 832
a. Cálculo del coste de suelo, urbanización y edificación. 832

b. Elaboración del presupuesto en moneda local. 833
c. Evaluación de inflación y actualización de costes. 834
d. Comparación de financiación en moneda local y divisas. 836
e. Modelización del servicio de deuda y cobertura financiera. 837

5. Explotación y evaluación de rentabilidad por fases 838
a. Estimación de rentas de la primera fase. 839
b. Cálculo de gastos comunes y gastos no recuperables. 840
c. Proyección del NOI de cada fase. 841
d. Comparación de escenarios de ocupación y demora comercial. 844
e. Evaluación de la conveniencia de ejecutar la segunda fase. 845

6. Decisión de inversión y estrategia patrimonial 846
a. Evaluación del proyecto sin segunda fase. 846
b. Evaluación del proyecto totalmente desarrollado. 847
c. Análisis del impacto de inflación, tipo de cambio y financiación. 849
d. Comparación de venta, refinanciación y explotación a largo plazo. 850
e. Resolución razonada del caso y conclusiones para promociones latinoamericanas. 852

Capítulo 20: Caso práctico ficticio de recuperación de un parque comercial en Colombia: pérdida de operador ancla, locales vacíos, renegociación de rentas y mejora del NOI 856

1. Diagnóstico de un parque comercial con problemas de ocupación 857
a. Presentación de un parque ficticio de 8.000 m² de SBA. 857
b. Identificación de locales desocupados y contratos próximos a vencimiento. 858
c. Análisis de la pérdida del operador ancla. 860
d. Revisión de rentas, morosidad y gastos. 861
e. Cuantificación del deterioro del NOI. 862

2. Revisión del posicionamiento y demanda comercial 864
a. Actualización del estudio del área de influencia. 864
b. Identificación de nuevos competidores. 865
c. Evaluación del mix comercial existente. 866
d. Estudio de operadores alternativos. 867
e. Propuesta de reposicionamiento del parque. 868

3. Plan de recuperación de ocupación y rentas 869
a. Negociación con un nuevo operador ancla. 869
b. Subdivisión de una mediana superficie vacante. 870
c. Incorporación de servicios y restauración. 871
d. Diseño de incentivos y carencias comerciales. 872
e. Calendario de recuperación de ocupación. 873

4. Reestructuración de costes y obligaciones contractuales 874
a. Revisión de contratos de mantenimiento y servicios. 874
b. Reducción de gastos no recuperables. 875
c. Negociación de obligaciones con arrendatarios. 876
d. Presupuesto de obras de adaptación. 877
e. Control del CAPEX y de la liquidez disponible. 878

5. Modelización financiera del plan de recuperación 879
a. Cálculo del NOI anterior a la intervención. 879
b. Proyección del NOI tras la nueva comercialización. 880
c. Cálculo del coste de recuperación del parque. 883
d. Estimación del plazo de recuperación de la inversión. 886
e. Valoración del activo antes y después de las medidas correctoras. 886

6. Decisión de mantener, refinanciar o vender el parque 888
a. Comparación de alternativas patrimoniales.... 888
b. Evaluación del riesgo de nueva desocupación. 889
c. Análisis de la capacidad de refinanciación.... 890
d. Determinación del valor de venta hipotético.... 891
e. Resolución del caso y conclusiones para propietarios y asset managers.... 892

Capítulo 21: Caso práctico ficticio de inversión internacional en una cartera de parques comerciales en España, Chile y Perú: adquisición, due diligence, financiación, gestión y desinversión 897

1. Definición de la oportunidad de inversión internacional 898
a. Presentación de una cartera ficticia de tres parques comerciales.... 898
b. Características de localización, SBA y operadores de cada activo. 899
c. Comparación de rentas, ocupación y plazos de arrendamiento. 900
d. Identificación de oportunidades de creación de valor.... 902
e. Definición de los objetivos de rentabilidad del inversor. 903

2. Due diligence inmobiliaria y comercial de la cartera....904
a. Revisión jurídica y urbanística de los tres activos. 904
b. Auditoría de contratos de arrendamiento. 905
c. Análisis de solvencia de operadores ancla. 906
d. Revisión de instalaciones, mantenimiento y CAPEX.... 907
e. Matriz comparativa de riesgos por activo y jurisdicción. 908

3. Valoración individual y conjunta de los parques....910
a. Normalización de ingresos y gastos.... 910
b. Cálculo del NOI individual de cada parque.... 911
c. Aplicación de yields hipotéticas por mercado. 912
d. Valoración de la cartera por descuento de flujos de caja. 914
e. Determinación del precio máximo de adquisición. 917

4. Estructuración de adquisición y financiación internacional....918
a. Comparación entre adquisición de activos y adquisición de sociedades. 918
b. Estructuración de sociedades vehículo por país. 919
c. Financiación local y consolidación de la deuda. 920
d. Análisis de riesgos fiscales, cambiarios y regulatorios. 922
e. Negociación del precio, garantías y condiciones de cierre.... 923

5. Plan de creación de valor y gestión patrimonial 924
a. Revisión de rentas inferiores a mercado. 924
b. Sustitución de operadores y mejora del mix comercial. 925
c. Optimización de gastos comunes y contratos de servicios. 926
d. Plan de inversiones técnicas y comerciales.... 927
e. Proyección del crecimiento del NOI y valoración futura.... 928

6. Estrategias de salida y evaluación del resultado de inversión 930
a. Venta individual de uno de los parques. 930
b. Refinanciación de los activos estabilizados.... 931
c. Venta conjunta de la cartera a un inversor institucional.... 932
d. Cálculo de la TIR y rentabilidad sobre recursos propios. 934
e. Resolución integral del caso y conclusiones para la inversión internacional en retail parks. 937

¿QUÉ APRENDERÁ?





LO QUE APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE «PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES (RETAIL PARKS): PROMOCIÓN, SUELO, OPERADORES ANCLA, ARRENDAMIENTOS, FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD»

1. Analizar el mercado de los parques comerciales de medianas superficies y evaluar las oportunidades de promoción e inversión inmobiliaria.

2. Delimitar áreas de influencia, estudiar la demanda comercial, analizar la competencia y determinar la viabilidad de un retail park.

3. Seleccionar terrenos adecuados, negociar su adquisición y realizar la due diligence jurídica, urbanística, técnica y ambiental.

4. Comprobar los usos urbanísticos, la edificabilidad, las autorizaciones comerciales y las licencias necesarias en España y Latinoamérica.

5. Diseñar el plan maestro del parque comercial, distribuir las superficies alquilables y organizar accesos, aparcamientos y zonas logísticas.

6. Planificar el proyecto técnico, las instalaciones, las soluciones constructivas, la sostenibilidad y el mantenimiento futuro.

7. Elaborar presupuestos de promoción, calcular costes por metro cuadrado y controlar la contratación, ejecución y recepción de las obras.

8. Seleccionar operadores ancla, definir el mix comercial y negociar contratos de arrendamiento, rentas, garantías, carencias y gastos comunes.

9. Organizar la precomercialización, coordinar la entrega de locales, preparar la apertura y conseguir la estabilización económica del parque.

10. Estructurar la financiación bancaria e institucional, elaborar modelos económico-financieros y calcular NOI, Yield on Cost, DSCR, LTV, TIR y VAN.

11. Valorar parques comerciales, optimizar su gestión patrimonial, mejorar la ocupación y las rentas, controlar los riesgos y preparar operaciones de compraventa.

12. Aplicar los conocimientos mediante checklists, formularios profesionales completamente cumplimentados y casos prácticos ficticios de promoción, recuperación e inversión en España, México, Colombia, Chile y Perú.

Introducción.





PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES (RETAIL PARKS): DE LA ELECCIÓN DEL SUELO A LA CREACIÓN DE VALOR INMOBILIARIO

Un parque comercial rentable no comienza con la construcción de sus edificios, sino con una decisión acertada sobre dónde invertir, qué operadores atraer y cómo convertir una superficie comercial en un activo inmobiliario capaz de generar ingresos estables. En un mercado cada vez más exigente, la diferencia entre una promoción de éxito y una inversión problemática puede encontrarse en la elección del terreno, la configuración de los accesos, la negociación con un supermercado ancla o una previsión incorrecta de los costes de urbanización.

Los parques comerciales de medianas superficies, conocidos internacionalmente como retail parks, representan un producto inmobiliario con características propias. Su modelo combina establecimientos especializados, operadores de alimentación, aparcamientos compartidos, accesibilidad en vehículo y una organización comercial que busca facilitar las compras y aprovechar la complementariedad entre actividades.

Sin embargo, su aparente sencillez constructiva puede resultar engañosa. Detrás de cada parque comercial existe una compleja relación entre suelo, urbanismo, demanda, arquitectura, operadores, arrendamientos, financiación y gestión patrimonial. Un error en cualquiera de estos elementos puede comprometer la rentabilidad del conjunto durante muchos años.

Por eso, promover un retail park exige algo más que construir locales y encontrar arrendatarios. Requiere comprender cómo funciona el negocio inmobiliario desde la adquisición del suelo hasta la eventual venta del activo estabilizado.

Esta Guía Práctica de PARQUES COMERCIALES DE MEDIANAS SUPERFICIES (RETAIL PARKS): PROMOCIÓN, SUELO, OPERADORES ANCLA, ARRENDAMIENTOS, FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD está concebida para proporcionar a los profesionales una visión integral, técnica y económica de este producto inmobiliario.

La guía comienza con el análisis del mercado, los modelos de promoción y la demanda comercial. Explica cómo delimitar áreas de influencia, estudiar la competencia, estimar la capacidad de gasto y determinar si existe una oportunidad real para implantar un parque de medianas superficies.

A continuación, aborda una de las decisiones más importantes de cualquier promoción: la selección y adquisición del suelo. Se estudian la due diligence inmobiliaria, las condiciones urbanísticas, las autorizaciones comerciales, los accesos, las infraestructuras y las restricciones que pueden convertir una parcela aparentemente atractiva en una inversión inviable.

El desarrollo del proyecto ocupa otro de los grandes bloques de la guía. El lector aprenderá a organizar el plan maestro, distribuir la superficie bruta alquilable (SBA), dimensionar los aparcamientos, resolver los recorridos logísticos y coordinar las necesidades de los operadores con las soluciones arquitectónicas, constructivas y técnicas.

La guía presta especial atención al presupuesto de promoción, porque la rentabilidad no depende únicamente de las rentas que puedan conseguirse. También depende de cuánto cuesta adquirir, urbanizar, construir, financiar y poner en funcionamiento cada metro cuadrado comercial.

Otro aspecto fundamental es la comercialización. Un parque comercial necesita una combinación adecuada de operadores ancla, establecimientos especializados, restauración y servicios. La elección de estos operadores debe responder a una estrategia de posicionamiento comercial, captación de consumidores y diversificación de ingresos.

El marketing inmobiliario de un retail park comienza mucho antes de su apertura. Se manifiesta en la elección de la ubicación, la visibilidad de los establecimientos, la facilidad de aparcamiento, la complementariedad de las actividades y la capacidad del promotor para ofrecer a cada operador una implantación comercial competitiva.

Por ello, la guía desarrolla las técnicas de selección de operadores, precomercialización, negociación de rentas, garantías, carencias, condiciones de entrega y contratos de arrendamiento. También explica cómo coordinar las aperturas para transformar los compromisos comerciales en ingresos efectivos.

La financiación y la rentabilidad constituyen otro eje esencial. El lector encontrará los criterios necesarios para estructurar recursos propios y deuda, elaborar modelos económico-financieros, calcular el resultado operativo neto (NOI), el Yield on Cost, el DSCR, el LTV, la TIR y el VAN, y valorar un parque mediante capitalización de rentas y descuento de flujos de caja.

Estos conocimientos permiten responder a las preguntas que realmente importan al inversor: ¿cuánto capital necesita el proyecto?, ¿qué ingresos puede generar?,

¿qué riesgos está asumiendo?, ¿cuánto vale el activo estabilizado? y ¿en qué condiciones resulta preferible conservarlo, refinanciarlo o venderlo?

La guía no termina con la construcción. Analiza también la gestión patrimonial, la optimización de rentas, el control de gastos, la recuperación de locales vacíos, la sustitución de operadores y las estrategias de creación de valor durante la explotación.

Su orientación práctica se refuerza mediante checklists y formularios profesionales completamente cumplimentados, que muestran cómo organizar las verificaciones del suelo, documentar decisiones de inversión, negociar contratos, controlar obras, preparar financiación, gestionar arrendamientos y estructurar operaciones de compraventa.

Además, incorpora casos prácticos ficticios de promoción e inversión en España, México, Colombia, Chile y Perú. Estos ejemplos permiten comprender cómo se relacionan las decisiones técnicas, comerciales y financieras, y cómo cambian las estrategias cuando aparecen inflación, vacancias, pérdida de operadores ancla o riesgos propios de una cartera internacional.

Para el promotor inmobiliario, dominar estas materias significa reducir incertidumbres y mejorar la capacidad para desarrollar proyectos viables.

Para el inversor, supone disponer de herramientas con las que analizar oportunidades, comparar rentabilidades y proteger el capital.

Para el responsable de comercialización, significa comprender que la captación de operadores depende de una propuesta inmobiliaria y comercial bien diseñada.

Para el arquitecto, ingeniero o director de proyecto, implica conocer las consecuencias económicas de las decisiones técnicas.

Y para el asset manager, representa la posibilidad de transformar la gestión cotidiana de un inmueble en una estrategia de conservación y creación de valor.

La verdadera ventaja competitiva no consiste simplemente en conocer el mercado, sino en saber interpretar sus oportunidades y convertirlas en decisiones profesionales fundamentadas.

En los parques comerciales, cada metro cuadrado debe justificar su inversión. Cada operador debe contribuir a la sostenibilidad del conjunto. Cada contrato debe proteger el ingreso inmobiliario. Y cada decisión de financiación debe resultar compatible con la capacidad económica del activo.

Esta guía ofrece los conocimientos, procedimientos y herramientas necesarios para abordar ese proceso con una visión completa.

Invertir en formación especializada permite anticipar problemas, negociar con mayor seguridad, comprender mejor los riesgos y adoptar decisiones que pueden tener consecuencias económicas durante décadas.

El futuro de los parques comerciales no dependerá únicamente de construir nuevas superficies, sino de desarrollar activos bien ubicados, comercialmente competitivos, financieramente sostenibles y capaces de adaptarse a las necesidades cambiantes de consumidores y operadores.

Quienes dominen estas técnicas estarán mejor preparados para identificar oportunidades, dirigir promociones, gestionar inversiones y crear valor inmobiliario a largo plazo.

Ese es el propósito de esta guía práctica: convertir el conocimiento especializado en una herramienta de trabajo para promover, financiar, comercializar y gestionar parques comerciales con mayor rigor, seguridad y rentabilidad.