

CENTROS COMERCIALES. INFORME DE MERCADO DE MEDIANAS SUPERFICIES EN ESPAÑA.



- **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.**

4 de julio de 2018

El mercado retail ha acumulado casi 1.571 millones de euros de inversión en los seis primeros meses de 2018, de los cuales cerca de 177,3 millones corresponden al mercado de medianas, según datos de la consultora internacional Savills Aguirre Newman, recogidos en el informe de Mercado de Medianas Superficies en España. En 2018 el segmento de medianas continúa generando interés en los inversores, lo que se refleja tanto en operaciones como en volumen de inversión. Savills Aguirre Newman prevé el desarrollo de 10 parques comerciales que suman más de 250.000 m² y se han identificado operaciones por más de 300 millones de euros en medianas superficies que podrían transaccionarse hasta finales de año. Los modelos híbridos de medianas y edificios que albergan ocio y restauración son la principal tendencia durante este año, en el que los operadores están buscando ubicaciones urbanas sin perder su interés por los parques comerciales.

El stock de parques de medianas supera los 2,4 millones de m², distribuidos en 94 parques, lo que sitúa a España en el cuarto lugar del ranking europeo de países con mayor superficie de parques, por detrás de Reino Unido, Francia y Alemania.

Este segmento representa en España un 15% de la superficie total retail, porcentaje por debajo de Reino Unido o Francia, con un peso del 35% y del 25%, respectivamente. En 2017, el stock se incrementó un 2% al incorporarse al mercado 54.300 m² nuevos de Superficie Bruta Alquilable (SBA), distribuidos en parques de pequeño tamaño en Carcaixent (Valencia), Alcorcón (Madrid), Tarrasa y Benidorm (Alicante).



En cuanto a las rentas, Savills Aguirre Newman señala que el nivel medio sigue situándose en España en 12 €/m²/mes, mientras que el valor medio superior en parques comerciales super prime alcanza los 18 €/m²/mes, dato por encima de la media europea, que se sitúa en 16,40 €/m²/mes. La falta de disponibilidad de producto prime y la ralentización de la diversificación de la oferta son los principales factores que frenan el crecimiento de rentas en el sector.

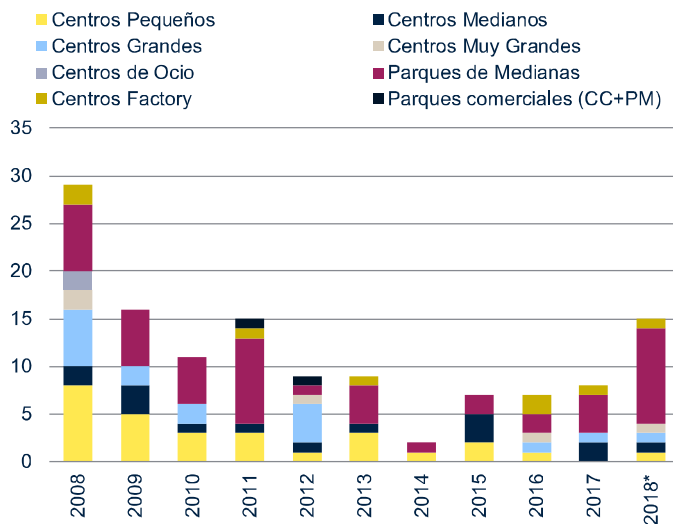
Como apunta Savills Aguirre Newman en su informe, el sector de parques de medianas continúa creciendo gracias a la duración de los contratos, la estabilidad en los retornos y la aparición de nichos de mercado con potencial desarrollo. Los principales operadores están tendiendo a convertir el local físico en show rooms con el fin de que los consumidores online puedan examinar el producto en un punto físico para conocerlo antes de comprarlo. Las fórmulas Click and collect o click and deliver facilitan el proceso de compra en el que todos los canales están integrados.

En cuanto a rentabilidades, "aunque las yields para parques comerciales han ido bajando en los últimos años, es la única tipología de retail donde aún vemos cierto margen para compresión", explica Salvador González, director nacional de capital markets en Savills Aguirre Newman. Los parques prime se sitúan actualmente en 4,75%, 50 puntos básicos por encima del producto prime de centros comerciales, cuando en el año 2007 había apenas una diferencia de 20.

Informe de mercado

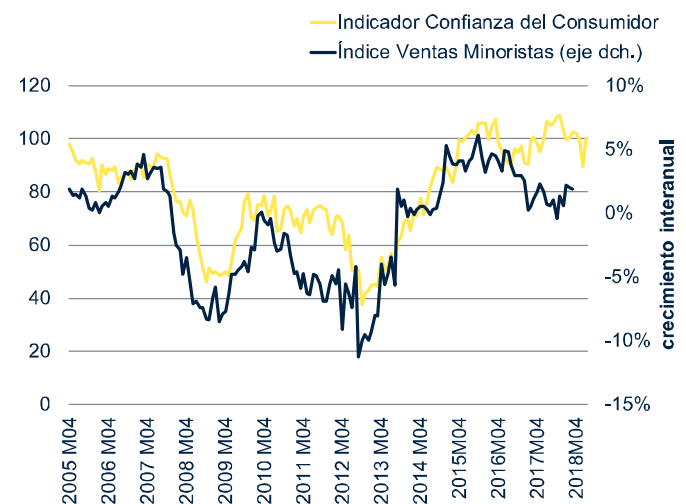
Medianas superficies en España

GRÁFICO 1
Nuevos desarrollos retail por tipo*



Fuente: Savills Aguirre Newman / * Previsiones

GRÁFICO 2
Confianza del consumidor y ventas minoristas



Fuente: CIS / INE

SUMARIO

El volumen de inversión en medianas superficies registró cifra récord en 2017

■ La economía española muestra signos de una recuperación más equilibrada. De cara a 2018 se prevé un crecimiento del 2,7%, cuatro décimas menos que en 2017.

■ Durante los primeros nueve meses de 2017, el comercio electrónico creció un 25%. Electrónica es la categoría que concentra la mayor partida de facturación *online*.

■ Con 94 parques y una superficie superior a 2,4 millones de m², España se sitúa en el cuarto lugar en el ranking europeo. El nivel de densidad de parques es de 52 m²/1.000 habitantes, aún por debajo de la media de Europa (65 m²/1.000 hab.).

■ En un escenario de cambio, los operadores y propietarios deben garantizar que el parque esté alineado con el mercado, mediante una gestión conjunta, incorporación de nuevas insignias y diversificación de las actividades.

■ La tendencia iniciada hace ya tres años en la que los operadores tradicionales de medianas eligen ubicaciones urbanas, da respuesta tanto a las necesidades de expansión, como a la captación de nueva clientela y adaptación digital.

■ La falta de disponibilidad de producto *prime* y la ralentización en el proceso de diversificación de la oferta

comercial son los principales factores que frenan el crecimiento de rentas en el sector de medianas.

■ En 2017 se promovieron cuatro parques comerciales que sumaron más de 54.300 m². Si todas las previsiones se cumplen, este año se desarrollarán diez parques comerciales que suman más de 250.000 m².

■ Durante los cuatro primeros meses del año 2018 el mercado retail acumula casi 495 mill.€ de inversión, de ellos, cerca de 95 mill.€ corresponden al mercado de medianas.

Coyuntura económica

En 2017, la economía española continuó mostrando dinamismo y una recuperación más equilibrada a la experimentada en ciclos expansivos anteriores. En 2017 el PIB creció por cuarto año consecutivo a un ritmo del 3,1%, dos décimas porcentuales menos que el año anterior pero por encima de la media de los países que conforman la zona euro (2,3%) y de economías como Alemania (2,2%), Reino Unido (1,7%) y Francia (1,8%).

De cara a 2018 *Focus Economics* prevé un crecimiento del 2,7%, cuatro décimas menos que en 2017. La ralentización se explica en buena

«A pesar de que se prevé un crecimiento económico más sostenido en 2018, el mercado retail español mantendrá su atractivo y tendrá un reflejo en los volúmenes de inversión y promoción en parques de medianas» *Gema de la Fuente, Research*

parte por la evolución del consumo privado, que crecerá al mismo ritmo que la renta de los hogares, minorando así la senda expansiva de años anteriores.

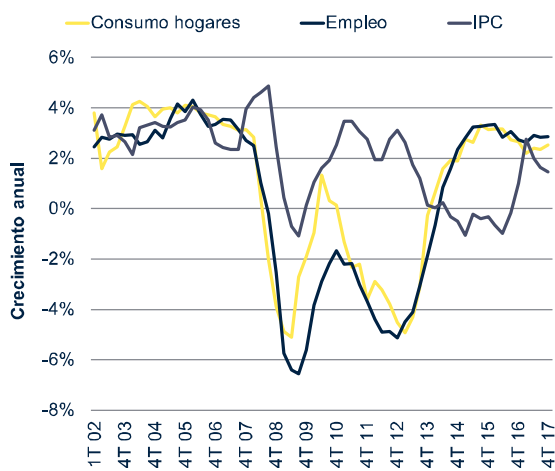
La tasa interanual del IPC del mes de diciembre de 2017 se redujo hasta seis décimas manteniéndose en un 1,1%, de acuerdo con los datos económicos definitivos hechos públicos por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Las previsiones de IPC para 2018 en España aseguran estabilidad y pocos cambios reseñables, con algunas subidas no aceleradas. El último IPC publicado (marzo) arroja un valor del 1,2%.

En 2017 la economía española generó 560.000 empleos que dejan el número total de ocupados en casi 19 millones, un 2% más que en 2016. Durante el primer trimestre de 2018 la tasa de paro fue del 16,74%, dos puntos porcentuales por debajo del valor del primer trimestre de 2016.

La confianza del consumidor cerró 2017 con una subida de casi ocho puntos respecto al registro de 2016, todo ello gracias a la mejora de las expectativas que tienen los ciudadanos sobre la economía. *El Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)* destaca que esta media se sitúa tan solo una décima por debajo de la obtenida en 2015, que de momento, es el máximo histórico de la serie. El valor acumulado a abril es del 97,88, dos puntos menos al valor acumulado en 2017.

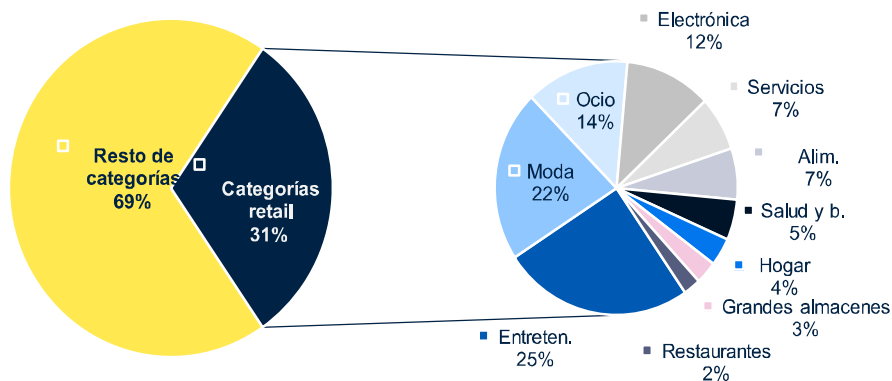
En el conjunto del año 2017, las ventas minoristas aumentaron un 1,4% en la serie corregida de efectos estacionales y de calendario. Canarias (3,2%) y las Islas Baleares (2,8%) registraron las tasas más elevadas. Cataluña, Extremadura (ambas con -0,2%) y País Vasco (-0,1%) son las únicas comunidades con descensos en el índice de ventas del año. En Marzo de 2018 el índice de ventas minoristas registró un crecimiento anual del 1,9%.

GRÁFICO 3
Indicadores económicos



Fuente: INE

GRÁFICO 4
Facturación E-commerce España 2017*



Fuente: CNMC / Acumulado tercer trimestre 2017

Comercio electrónico

El comercio electrónico avanza de manera imparable en España. De acuerdo con la *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia*, en 2016 (último año completo disponible) las transacciones de productos y servicios por internet acumularon una facturación de 24.185 millones de euros, un 21% más que en 2015.

Durante los primeros nueve meses de 2017, la cifra de negocio ascendió a 21.880 millones de euros, lo que representa un incremento del 25% respecto al mismo periodo de 2016 y un 90% del total anual de 2016.

Extrayendo del volumen total transaccionado en comercio electrónico las categorías susceptibles de ser incorporadas en centros comerciales o parques

de medianas, obtenemos la cifra de 6.742 millones transaccionadas en categorías retail, cifra que supone un incremento del 27% respecto al mismo periodo de 2017, dos puntos porcentuales por encima del crecimiento total.

Durante los primeros nueve meses de 2017, las categorías retail que más incrementaron su valor de transacción han sido servicios (86%) y hogar (70%), que contrastan con un 2016 en el que las categorías que más se incrementaron fueron alimentación (61%) y restauración (47%).

Entre las actividades que suelen incluirse en un parque de medianas, no todas las actividades tienen el mismo peso, el segmento electrónica, con un 12% del total de negocio de retail en comercio electrónico, concentra la mayor partida de facturación *online*.

Sin embargo, durante los nueve primeros meses de 2017 esta actividad creció un 9%, 11 puntos por debajo de 2016, ralentizado su ritmo de crecimiento.

La actividad de hogar experimentó el fenómeno opuesto, y su volumen de transacción creció un 70%, 47 puntos porcentuales por encima del crecimiento de 2016.

A pesar de ello, es importante considerar que la venta *online* de productos de hogar tiene pocos adeptos, y de momento, apenas

representa un 4% de total. En relación al posicionamiento de las diferentes marcas en el mundo *online*, y de acuerdo con el último índice elaborado por *MHE* que mide la experiencia del cliente a lo largo de su itinerario a través de los diferentes canales de compra (*online*, móvil y tienda física), cuatro insignias presentes en parques comerciales se sitúan dentro del ranking de las diez marcas con mejores puntuaciones: Decathlon, Worten, Media Markt e Ikea.

Este resultado demuestra el grado de competitividad que las marcas retail están adquiriendo como verdaderos impulsores de los cambios del mercado en España.

Tendencias

El sector de parques de medianas continúa gozando de buena salud en España. La duración de los contratos, la estabilidad en los retornos y la aparición de nichos de mercado donde aún existe potencial para nuevos desarrollos, son algunas de las razones por las cuales el sector sigue creciendo y considerándose uno de los que mayor atractivo despierta.

Los principales operadores de medianas superficies están dando impulso a la tendencia de convertir el local físico en *show rooms* que permitan a los consumidores *online* examinar el producto antes de comprarlo. Las fórmulas *click and collect* o *click and deliver* no hacen

más que facilitar un proceso de compra en el que todos los canales ya están integrados.

Las políticas de expansión de las marcas se centran en incorporar un músculo financiero suficiente para poder tanto renovar y modernizar los establecimientos actuales con las últimas tecnologías como crecer en localizaciones donde se detecten oportunidades.

El gran reto reside en dinamizar la adaptación a las nuevas tendencias del mercado, aprovechando las ventajas competitivas del formato parque de medianas, y que están relacionadas con la conveniencia, la fácil accesibilidad, aparcamiento, oferta amplia y precio competitivo, y realizar una gestión activa de los complejos.

La búsqueda de la experiencia, las nuevas tecnologías y la estrategia multi-canal son algunos de los factores que en mayor medida están propiciando el cambio en el sector de parques comerciales. El atractivo de estos complejos también se verá incrementado cuando ganen peso actividades poco habituales en parques comerciales, tales como operadores de moda y accesorios, restaurantes y ocio.

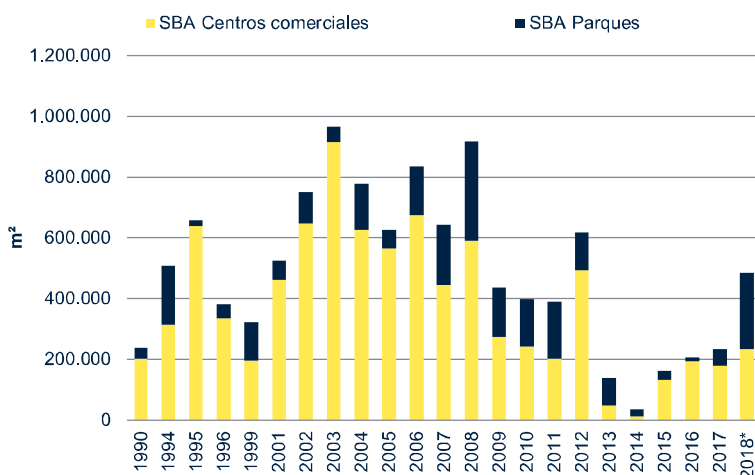
La llegada de *new entrants* resulta un factor determinante a la hora de propiciar este cambio del concepto tradicional de parque comercial como mero generador de tickets hacia un destino donde las actividades sean más variadas y exista el efecto novedad.

Stock y densidades de parques de medianas

El stock de parques de medianas supera ya a los 2,4 millones de metros cuadrados, Esta cifra, coloca a España en el cuarto lugar en el ranking europeo de países con mayor superficie de parques por detrás de El Reino Unido, Francia y Alemania.

Este sector representa en España un 15% de la superficie total retail, porcentaje que está aún muy por debajo del Reino Unido o Francia donde el peso es del 35% y 25% respectivamente. Sin embargo, este formato poco a poco ha ido ganando peso desde la década de los 2000 cuando apenas representaba un 10%

GRÁFICO 5 **SBA retail inaugurada según tipo de formato**



Fuente: AECC / Savills Aguirre Newman / * previsiones

de la superficie retail total. En 2017 el stock se incrementó un 2% incorporándose al mercado 54.300 m² nuevos de SBA, distribuidos en dos parques de pequeño tamaño en Carcaixent (4.400 m²) y Alcorcón (8.000 m²) promovidos ambos por Corpin Capital Real Estate, el parque comercial Terraça Plaça (29.500 m²) promovido por City Grove y el parque comercial Finestrat (12.400 m²) en Benidorm.

La promoción de dichos parques ha afectado ligeramente al tamaño medio de los parques comerciales en España que ahora ha descendido hasta 25.700 m².

En la distribución del total de parques según su tamaño, el rango de superficies que concentra más número de complejos sigue siendo el comprendido entre 10.000 y 19.999 m², con 28 activos, si bien apenas representan el 30% de la SBA total del mercado.

El reparto de SBA por regiones está encabezado precisamente por las comunidades autónomas que acogen los mega-parques: Andalucía, con Luz Shopping (Cádiz) y la Comunidad de Madrid, con Parque Oeste (Alcorcón) y Megapark San Sebastián de los Reyes y que concentran el 49% del total.

Estas mismas regiones también se sitúan por encima de la densidad comercial media (entendida como la superficie disponible en cada comunidad por cada 1.000 residentes), que roza los 52 m² por cada 1.000 habitantes.

Las comunidades de Aragón y Murcia son las que registran mayores densidades comerciales, con 113 m² y 108 m² por cada 1.000 habitantes respectivamente, seguidas de la Comunidad Valenciana (86 m²), Madrid (77 m²) y Andalucía (65 m²).

En el lado opuesto las comunidades con menores densidades son Galicia (41 m²), Cataluña (18 m²) y Asturias (16 m²).

En cuanto a la comparativa internacional, y de acuerdo con los datos de la ICSC (International Council of Shopping Centres), la densidad de parques comerciales de España (52 m²) se encuentra aún por debajo

de la media europea que se sitúa en 65 m² por cada 1.000 habitantes, ocupando el puesto 13 respecto al resto de países EU28. Es importante resaltar que con excepción de Bélgica y La República Checa, los 13 países con mayor densidad que España disponen de una densidad de centros comerciales también superior a la media.

Stock conjunto de parques de medianas y medianas independientes

El resultado de la integración de las cifras de SBA de los complejos comerciales en formato parque y de locales independientes *stand alone* ocupados por los principales operadores del sector es un stock total de casi cinco millones de metros cuadrados.

Andalucía, Madrid y la Comunidad Valenciana concentran poco más de la mitad de superficie controlada, ya que las tres aparecen entre las cinco regiones con mayor dotación comercial, tanto en la categoría de parques, como en la de locales independientes.

En el plano provincial, Madrid, Barcelona y Valencia encabezan el listado, acumulando el 35% del total nacional. Coincide, además con los tres primeros puestos del ranking en producto de medianas independientes y aparecen también entre las cinco provincias con mayor volumen de SBA.

Densidad comercial en el mercado de medianas

La densidad comercial nacional para el total del mercado de medianas se sitúa ya en los 107 m² por cada 1.000 habitantes lo que supone un incremento del 7%.

Ya son 17 de las 52 provincias las que superan la densidad media nacional, seis de ellas registran un nivel superior los 150 m²: Zaragoza (211 m²), Cádiz (190 m²), Valencia (173 m²), Toledo (173 m²), Alicante (170 m²) y Valladolid (159 m²).

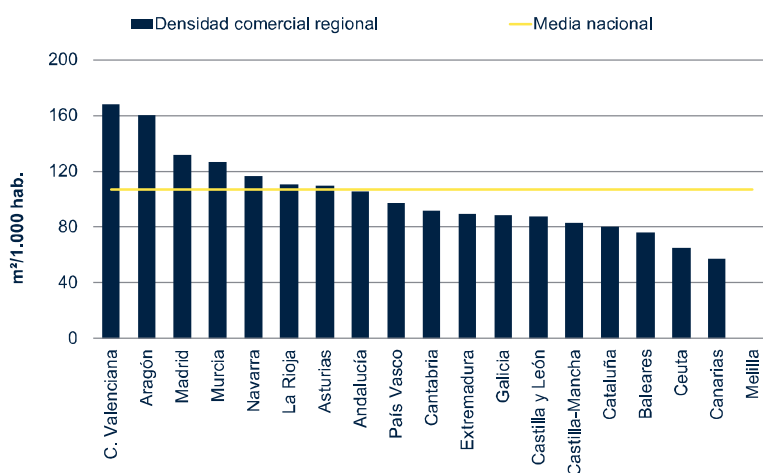
En el extremo opuesto, dos provincias, Jaén y Segovia, con densidad comercial <10 m². No obstante, la inauguración de la primera fase del parque comercial Jaén Plaza (29.000 m²), prevista para 2018, modificará sustancialmente la densidad de este tipo de equipamientos en la provincia de Jaén, que pasará de ser 7m² a 52m².

Del mismo modo, los dos proyectos en Sagunto y Alfafar (VidaNova Park en Sagunto, con 45.000 m² y Alfafar Park en Alfafar, con 57.300 m²), incrementarán notablemente la densidad comercial en la provincia de Valencia que pasará a disponer de 213 m², la mayor de toda España.

Actividad económica vs densidad comercial

Incorporando al análisis de densidad comercial en medianas superficies,

GRÁFICO 7 **Densidad medianas superficies España**



Fuente: AECC / Savills AguirreNewman

el valor del gasto por persona en categorías retail, obtenido a través de la encuesta de presupuestos familiares elaborada por el INE, podemos disponer de una visión global de la correlación existente entre ambas variables y de la existencia de oportunidades de mercado para la implantación de una nueva oferta.

Así el foco debería ponerse en las provincias con mejor comportamiento en términos de gasto en retail y menor densidad de medianas superficies, dado que son localizaciones con potencial de gasto susceptible de ser captado por los formatos de parques comerciales. Esto no implica que otras provincias con un nivel de densidad comercial superior a la media no ofrezcan oportunidades.

En todos los casos habría que hacer un exhaustivo análisis del área de influencia directa, teniendo en cuenta tanto la competencia actual, como futura de cada zona en cualquier formato retail y la calidad del producto del entorno.

Las principales oportunidades se concentran principalmente en el norte de España: las provincias vascas de Álava y Guipúzcoa despuntan con un PIB per cápita muy encima de la media (60 y 40 puntos respectivamente) pero con una densidad comercial por debajo de la media nacional (debido en gran parte a la restricción vasca

«Profesionalización, diversificación y efecto novedad son los tres vectores que pueden propiciar la evolución del sector de medianas. Si miramos a Europa podremos encontrar las principales importantes pautas para el cambio»

Alicia Corrales, Retail Research

del Plan Territorial Sectorial para la construcción y/o ampliación de nuevas superficies).

Las regiones catalanas, con una riqueza y gasto elevado, también constituyen un objetivo interesante para el desarrollo de nuevos parques comerciales.

Por otra parte, Segovia, Soria, Teruel, Huesca y Orense son provincias donde debería ponerse el foco, dado que disponen de una baja densidad y un gasto por persona por encima de la media de España.

Los casos de Valencia y Cádiz se encuentran en la situación contraria: con 173 y 190 m² de superficie comercial por cada 1.000 personas (107 es la media nacional), su gasto apenas llega a la media. Siendo zonas costeras, con una elevada afluencia turística (principal fuente de ingresos en el caso de la provincia andaluza) puede que la cifra del gasto no recoja el consumo proveniente de los

turistas (dato del INE de la Encuesta de Presupuestos Familiares) y que esta sea la razón principal del *gap* existente entre el gasto y su dotación comercial por encima de la media nacional.

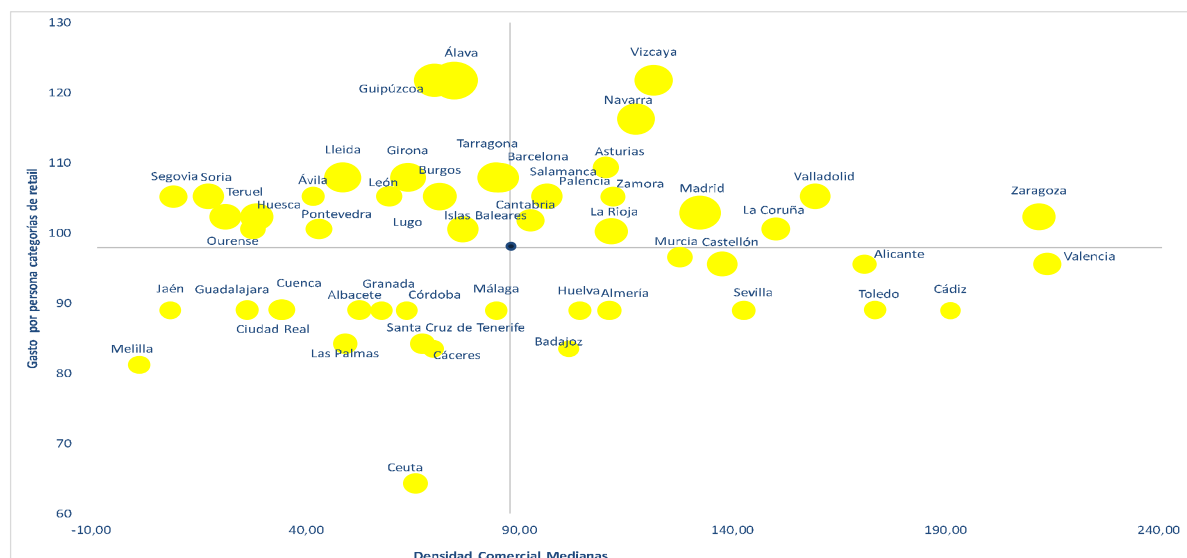
Situación actual

El mercado de parques de medianas superficies en España durante los últimos años ha tenido un papel principal en el mercado retail. Los formatos desarrollados van desde los parques de tamaño medio en los que están presentes las marcas principales como otros equipamientos más pequeños con una oferta más enfocada al área inmediata donde se ubican, y en la que el denominador común suele ser el supermercado, al que le acompaña algún local de comida rápida o segundas marcas de las actividades de bricolaje, deportes o electro.

En el marco europeo, y a pesar de ser más maduro, la situación crecimiento es similar. En el Reino

GRÁFICO 8

Matriz de densidad de parques comerciales y medianas independientes por CCAA*



Fuente: INE/ AECC / Savills Aguirre Newman / * El tamaño de la burbuja hace referencia la PIB per capita

Unido los parques comerciales prime ya disponen de una mezcla comercial en línea con la existente en centros comerciales, con implantación de marcas como M&S, Next o Gap.

Los parques comerciales franceses y alemanes también han evolucionado e incorporan insignias como New Yorker, H&M, Primark, JD Sport, Five Guys, Claires, Clarks, Accesrice o The Body Shop.

Algunos de los hitos más destacados en Europa han sido la aparición de *lockers* de *click & collect* que han favorecido el incremento del tráfico y las ventas y la implantación de diversos *new entrants* que han diversificado la oferta y mejorado la imagen del sector en su conjunto.

Asimismo se está produciendo una mejora de los parques actuales mediante procesos de renovación, y en la comercialización se da un mayor peso al ocio y el entretenimiento.

En España, y en un escenario donde el mercado retail está experimentando profundos cambios, los operadores y propietarios deben llevar acciones que garanticen que el parque comercial esté alineado con las nuevas tendencias. Para ello se consideran factores clave la realización de una gestión conjunta, la incorporación de nuevas marcas (nacionales e internacionales) y la diversificación de la oferta mediante nuevas actividades.

La necesidad de una gestión conjunta se considera cada vez más importante. La adquisición por parte de Lar España Real Estate Socimi de Parque Abadía (Toledo) en 2017 y Rivas Futura (Rivas-Vaciamadrid) en 2018, son hitos importantes, dado que convierte a esta compañía en especialista en parques comerciales, profesionalizando un sector cada vez más necesitado de figuras que gestionen el parque comercial en su conjunto y aporten valor añadido.

El reducido número de operadores de medianas superficies hace necesaria la inclusión de nuevas marcas. Este fenómeno se está empezando a apreciar, pero de una forma muy tímida. Tal es el caso de la marca italiana de moda Globo Moda que ya dispone de tres ubicaciones en España, o el gigante francés del

calzado *low cost* Chaussea que está presente en Parque Oeste Alcorcón (Madrid), Parla (Parla Natura) y Pulianas (Alameda City).

La diversificación de la oferta mediante nuevas actividades también se considera un factor esencial dado que incrementa el atractivo de estos formatos, ampliando su espectro de clientes y la estancia media.

Con este objetivo, ya empezamos a ver promociones de modelos híbridos, donde las cajas de medianas tradicionales conviven con edificios abiertos que incorporan restauración, cines y locales destinados al ocio familiar.

VidaNova Park en Sagunto, que actualmente se encuentra en fase de comercialización ya incorpora un 35% de actividades de ocio y restauración, mientras que tan solo el 23% serán medianas tradicionales de hogar y electrónica.

El operador español de locales de juego Pause & Play ha experimentado un importante crecimiento durante los últimos años, ya dispone de una ubicación en un parque comercial (Terrassa Plaça) y podría estar presente en algunos de los proyectos que actualmente se encuentran en fase de comercialización.

La actividad de restauración también ha ido ganando peso en los parques comerciales y lo hará en mayor medida cuando se incrementen las actividades relacionadas con el ocio. Destaca la reciente incorporación de Foster Hollywood en Rivas Futura (Rivas-Vaciamadrid), La Tagliatella (500 m²) en Terrassa Plaça (Terrassa)

y la destacada oferta de restauración que se incorporará en VidaNova Park (Sagunto) con marcas como Vips, Ginos, Volapie o KFC.

Asimismo, la insignia de comida americana Blue Frog, que desembarcó en España en el centro comercial Parquesur en 2017, ha confirmado su presencia en el parque comercial Alfafar Park, siendo su primera ubicación en este tipo de formatos en nuestro país.

Operadores

La tendencia iniciada hace ya tres años en la que los operadores tradicionales de medianas como Media Markt, Worten, Decathlon, IKEA o Leroy Merlin han elegido ubicaciones urbanas, dan respuesta tanto a las necesidades de expansión como a la diversificación de la clientela y a adaptación al *online*.

Estos nuevos formatos urbanos suelen ser de menor dimensión y disponen de un diseño más cuidado con el fin de ensalzar el componente más experiencial.

Además, también están apareciendo insignias habituales en centro ciudad o en centros comerciales que empiezan a mirar con buenos ojos el mercado de medianas. Tal es el caso de marcas como Orchestra, Mustang o Deichmann.

IKEA está ampliando su modelo de negocio, y a u presencia en el centro de la ciudad y la apertura de centros de recogida, se une su nueva estrategia de entrada en market places como Amazon o Alibaba.

TABLA 1
Principales proyectos 2018*

Activo	Localización	SBA (m ²)	Promotor
Alfafar Parc	Alfafar	57.300	A. Interés Urb. Alfafar Parc
Vidanova Parc	Sagunto	45.000	Lar España Real Estate
Estepark	Castellón	32.000	Fyrtarn Family Office
Barranco las Torres F. 1	Adeje	32.000	Leroy Merlin/ Trop. Atlántico
Jaén Plaza F.1	Jaén	29.000	Grupo Alvares

Fuente: Savills Aguirre Newman / *previsiones

Los dos vectores de crecimiento de la insignia **Decathlon** serán las marcas propias y el equipo humano, para lo cual centrará sus esfuerzos en los servicios en tienda mediante asesoramiento personalizado al cliente o clubs de aficionados.

También durante 2017 Decathlon inauguró tres tiendas en el centro de la ciudad con un tamaño similar a los de las afueras de las ciudades. La de Ortega y Gasset permite hacer pedidos *online* y recoger en tienda las 24 horas del día.

Para afrontar el mundo digital que ya supone el 10% del total de ventas de Decathlon, la marca está probando una ventanilla para adquisición de productos fuera de horario comercial, y servicios de compra *online* y recogida en tienda en una hora, o entrega en casa en el día si el pedido se hace antes de las 15 horas.

Decathlon cerró 2017 con la inauguración de su tienda 166 en España, ubicada en el municipio de Villanueva de la Serena (Badajoz), con una superficie de 1.393 m². Para su última apertura del año, ha optado por una tienda de gran formato que se suma a las dos de Mérida y Badajoz y a la tienda City Cáceres. Con la fusión de **Leroy Merlin** y **Aki**, ambas compañías crearán un nuevo modelo de negocio con tiendas de diferentes formatos que aprovechan las ventajas originales de cada marca.

El proceso de reestructuración, que se consolidará en 2019 y 2020, consistirá en el desarrollo de tiendas de diferentes tamaños y oferta adecuados a las necesidades de la población. En los primeros meses de 2018 se abrirán tres tiendas piloto en Colmenar (Madrid), Talavera de la Reina (Toledo) y en Figueres (Gerona).

Tras la apertura del vigésimo **Bricomart** (9.400 m²), en 2017 en el parque comercial Terrassa Plaça, para 2018 la multinacional francesa tiene previstas aperturas en Burgos, Villalonquéjar (7.000 m²), Salamanca (7.500 m²), Madrid, Alcobendas (8.500 m²) y Barcelona, Cornellá de Llobregat (8.660 m²).

Ya de cara a 2019, la distribuidora planea su segunda implantación en Euskadi, en Galdakao, Vizcaya (9.000 m²). Asimismo, la compañía ha confirmado una nueva ubicación en Galicia, más concretamente, en Lugo, con una parcela de 25.000 m² en el polígono As Gándaras.

Bauhaus, la enseña alemana de centros de bricolaje inauguró el pasado marzo de 2017 su establecimiento número 11 en España, con 13.500 m² de superficie comercial, en Alfafar (Valencia) y está en negociaciones para adquirir una parcela de 15.000 m² en la carretera de Crevillent a Torrevieja, en la localidad de Elche.

Los profundos cambios estructurales experimentados por **Media Markt** en

los últimos años se engloban dentro del proceso de adaptación de la compañía a la era digital. La cadena, que actualmente cuenta con 83 establecimientos en España, además de la tienda *online*, ha invertido 47 mill.€ en su transformación digital.

La compañía quiere dar un paso más en la innovación, mediante la inclusión en su portal *online* de su propio *market place* con productos de otras marcas con el fin de ampliar su gama de productos sin incurrir en costes de tipo logístico.

Tras la inauguración de su tercera tienda física en 2017 en Santiago de Compostela (Coruña), la compañía ha confirmado su presencia en el centro comercial Zubiarte (Bilbao), en un local de alrededor de 3.000 m² que incorporará el conocido servicio de **Stop&Go** en el aparcamiento del centro comercial, que permitirá a los clientes recoger los productos comprados en internet sin necesidad de bajar del coche.

Worten continúa el proceso de expansión minorista en suelo español con el objetivo de cubrir con sus tiendas todas las provincias españolas. Tras un 2017 en el que se ha ralentizado el proceso expansivo con tres nuevas tiendas y repliegues en Madrid, la insignia encara un 2018 en el que pretende recuperar el pulso con una nueva tienda en en Lepe (Huelva) de 750 m² y otra en el centro comercial 7 Palmas (Las Palmas de Gran Canaria) con 1.500 m², además de un proyecto en Extremadura.

Eggo Kitchen, la compañía alemana especializada en el diseño, fabricación y venta de muebles de cocina, con una red de cinco tiendas propias en España, ha comenzado su expansión mediante el formato de franquicias. El objetivo de la enseña es abrir al menos cinco puntos de venta a lo largo de 2018, y 30 durante los próximos cinco años.

Maisons du Monde ha continuado con su proceso de expansión en 2017 con un total de seis nuevas aperturas, dentro de las que destaca su tienda número 20 en Parc Vallés (Tarrassa) con 1.775 m². A nivel internacional, el objetivo es seguir con el desarrollo a través de un enfoque omni-canal y abrir de 25 a 30 tiendas.por año.

GRÁFICO 9 **Operadores medianas superficies más activos 17/18**

Fuente: Savills Aguirre Newman

Rentas

El poder de negociación de rentas de un promotor dependerá, entre otros factores, de las características del proyecto en términos de área de influencia, número de habitantes, (tanto residentes como turistas y población flotante), dimensiones y características del suelo (superficie, edificabilidad, parking), marcas de prestigio que se incluyen y de la competencia existente en la zona inmediata.

La falta de producto prime y la ralentización en el proceso de diversificación de la oferta comercial son los principales factores que están frenando el crecimiento de rentas en el sector de parques comerciales.

En 2017 el nivel de rentas medias en España continúa situándose en torno a los 10 €/m²/mes. Este valor asciende a 12 €/m²/mes en parques comerciales prime y a 9 €/m²/mes en parques comerciales secundarios.

Respecto a los parques secundarios, hay que destacar que las rentas en localidades medias/pequeñas están en torno a 7-8 €/m²/mes y las de localidades grandes 8-10 €/m²/mes.

Por tamaños, los locales con una superficie inferior a 1.500 m² disponen de una renta media de 11 €/m²/mes, mientras que el rango de

superficies que oscila entre los 1.500 m² y los 5.000 m² disponen de un nivel medio de rentas de 10 €/m²/mes. Por último, las medianas de más de 5.000 m² disponen de una renta media próxima a los 9 €/m²/mes.

Respecto a los valores teóricos, y teniendo en cuenta una mediana de aproximadamente 1.500 m² en un parque comercial super prime, la renta media de España ronda los 18 €/m²/mes, superior a la media europea, de 16,40 €/m²/mes.

La tónica general en Europa continúa siendo la estabilidad, tanto para para las ciudades con moneda local (Londres, Estocolmo, Oslo y Copenhague) como para las ciudades Savills de la Zona Euro. Los niveles más altos de renta se localizan en Dublín y Londres, con 36,3 y 35,9 €/m²/mes respectivamente, y en el extremo opuesto de la lista, Ámsterdam y Belgrado, ambos con 10 €/m²/mes, que se mantienen estables respecto al mismo periodo del año anterior.

Proyectos futuros

Si se cumplen todos los plazos previstos, 2018 puede convertirse en el año el mayor número de parques comerciales van a ser promovidos, con un total de 10 proyectos. De todos ellos Alfafar Parc en Alfafar (57.300 m²), VidaNova Parc en Sagunto (45.000 m²) y Estepark

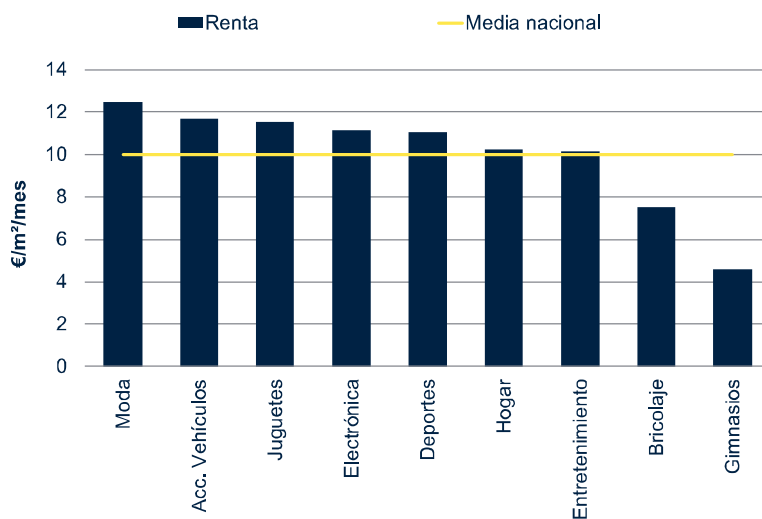
(32.000 m²) son los proyectos más destacados.

- Alfafar Park será promovido por la Agrupación de Interés Urbanístico Alfafar Parc en el área comercial presidida por Ikea. Destacan insignias como Bauhaus, Decathlon, Vips, Ribs, Gifi, Orchestra, Muerde la Pasta, Jugueterlandia, La Piemontesa y Blue Frog.

- El parque comercial de Lar España Real Estate Socimi VidaNova Parc pretende inaugurarse en septiembre. Presenta un diseño híbrido en el que convivirán actividades típicas de un parque con otras más relacionadas con el ocio. Entre los operadores clásicos que estarán presentes en el proyecto destacan: Leroy Merlin (8.000 m²), Decathlon, Worten, Conforama, Jysk, Eggo Kitchen, C&A, Casa, TiendAnimal, Burguer King y KFC, Pause & Play, Urban Planet, Vips, Ginos y Volapie. Asimismo, el equipamiento contará con un complejo de cines Yelmo y un supermercado Masymas.

- Estepark. Se trata de un parque diseñado a modo de centro abierto. Hasta la fecha, las marcas que han confirmado su presencia en son: Leroy Merlin, Mercadona, Electro Hiper Europa, Alain Affelou y KFC, existiendo interés firme por parte de Maison du Monde, Porcelanosa, Eggo Kitchen, Pause & Play, Ribs y Ginos. El parque también contará con cines y ocio infantil.

GRÁFICO 10
Rentas medias por sector de actividad



Mercado de inversión

Los más de 3.500 millones de euros registrados en el mercado de inversión de producto tradicional retail al cierre de 2017 marcaron el pico de la serie histórica, situándose un 14% por encima del anterior nivel máximo de 2015.

Por su lado, el segmento de medianas superficies alcanzó también la cota récord, con 542 millones de euros, lo que supone un 9% más del total transaccionado desde el año 2015. Las dos operaciones más voluminosas en el mercado de medianas en 2017 fueron:

- La compra por parte de Castellana Properties Socimi Iberian Ventures de nueve parques y medianas superficies comerciales por valor de

193 millones de euros a Redevco, compañía subsidiaria de Vukile Property.

- Y la compra por parte de Lar España Real Estate Socimi del parque comercial Abadía en Toledo a Rockspring por 63 millones de euros, sin olvidar la operación de venta de Nueva Condomina a Klepierre en la que se incluye el parque comercial anexo al centro.

Durante los cuatro primeros meses del 2018 el mercado retail acumula ya casi 495 mil.€, de ellos, casi 95

«Los parques comerciales, a pesar del récord en volumen de inversión en 2017, aún tienen posibilidad de compresión de yields» Salvador González, Inversión Retail

mill. corresponden al mercado de medianas, un 18% del 2017.

La operación más voluminosa en lo que va de año ha sido la compra por parte de Lar España Real Estate Socimi a Credit Suisse del parque comercial Rivas Futura (Rivas-

Vaciamadrid, Madrid) por un valor de 61,6 millones de euros.

Las operaciones de inversión en medianas superficies se completan con la venta por parte de Lar España Real Estate Socimi al fondo francés Pierre Plus de 7.649 m2 de algunas medianas en el parque comercial Nuevo Alisal (Santander) y del establecimiento Media Markt de Villaverde en Madrid.

Hay que destacar, que los nuevos proyectos están siendo desarrollados por compañías insitucionales con experiencia en el sector de medianas que incorporarán su know-how y profesionalizarán el sector, atrayendo a perfiles inversores más conservadores.

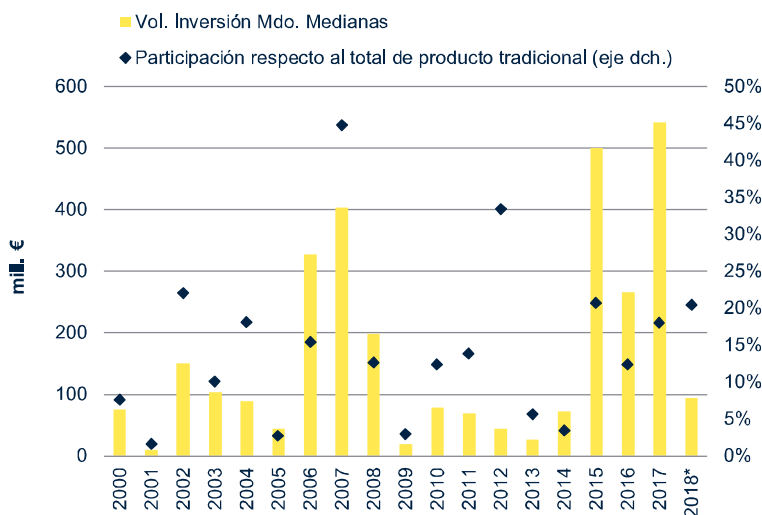
Rentabilidades

El mercado de medianas se trata del sector retail que ha venido registrando el diferencial más amplio respecto a los niveles del último pico de mercado registrado en el año 2007, sin embargo, el gap se ha ido reduciendo paulatinamente hasta el diferencial actual que se sitúa en 5 puntos básicos, lo que indica que existe todavía cierto recorrido.

Los parques prime se sitúan actualmente en 4,75%, 50 puntos básicos por encima del producto prime de centros comerciales, cuando en el año 2007 había apenas una diferencia de 20.

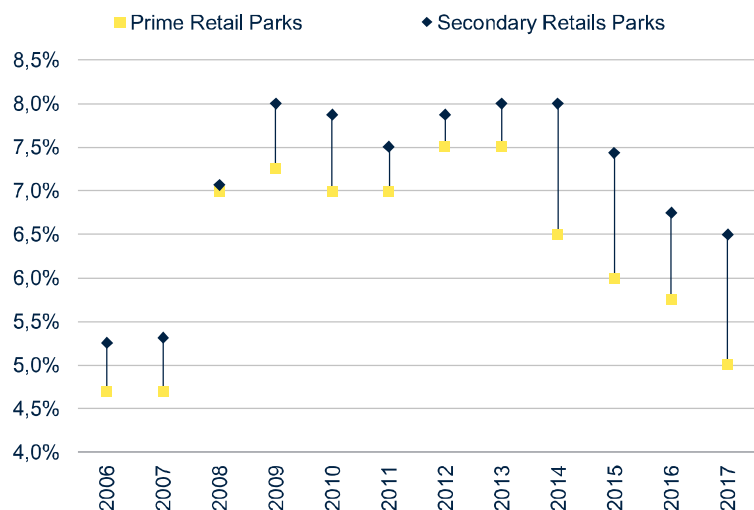
Pero debido al creciente interés de la demanda y a la ausencia de producto en el mercado, todo apunta a que hoy en día se podría registrar operaciones de producto prime por debajo del 5%. El producto secundario se quedaría en torno al 6,50%.

GRÁFICO 11 **Volumen de Inversión mercado de medianas**



Fuente: Savills Aguirre Newman

GRÁFICO 12 **Rentabilidades mercado de medianas**



Fuente: Savills Aguirre Newman

TABLA 2
Principales operaciones 2017/2018 (Mayo)

Activo	Vol. Inv. Estimado (mill.)	Comprador	Vendedor
Medianas Redevo	193	Castellana Properties SOCIMI	Redevo
Nueva Condomina	n/d	Klepierre	S.C. Nueva Condo Murcia S.L.
Parc Vallés*	83	Frey Invest	Pradera
Parque Abadia	63	Lar España Real Estate Socimi	Rockspring Property Investment Managers
Rivas Futura (2018)	61	Lar España Real Estate Socimi	Credit Suisse
Terrassa Plaça*	60	Real IS	City Grove
El Manar	40	Catella y Aberdeen	Harbert Management Corporation
Medianas Parque El Alisal y Media Markt Villaverde (2018)	33	Pierre Plus	Lar España Real Estate Socimi
Medianas Forum en C. C.Artea y Parque Galaría*	19	Ores Socimi	confidencial
Parque Polígono Lanbarren	16	Savills IM	Privado
Pinatar Park	11	Castellana Properties Socimi	Active-Group

Fuente: Savills Aguirre Newman Research / *asesorada por Savills Aguirre Newman

PREVISIONES

2018

- 2018 se perfila como un año de continuidad en el crecimiento económico, aunque más moderado.
- El segmento de medianas continúa generando interés en la demanda inversora, lo que tendrá un reflejo en 2018 tanto en operaciones, como en el volumen de inversión.
- Los operadores de medianas continuarán buscando ubicaciones urbanas, pero sin perder apetito por localizaciones en parques. La escasez de producto prime favorecerá la aparición de parques secundarios adaptados micro mercados.
- En 2017 hemos presenciado una tímida entrada de nuevos operadores y espera que en 2018 esta tendencia continúe con mayor fuerza.
- La aparición de modelos híbridos con medianas y edificios que albergan ocio (cines) y restauración continuará siendo una tendencia en 2018.
- El desequilibrio entre oferta y demanda mantiene la tendencia de compresión en las rentabilidades, más acusada en activos prime.
- El creciente interés de la demanda y la ausencia de producto en el mercado, apunta a que se podrían registrar operaciones de producto prime por debajo del 5%. El producto secundario se quedaría en torno al 6%-6,50%.
- Se han identificado ya más de 300 millones de euros en medianas superficies que podrían transaccionarse hasta finales de año.

Equipo Savills Aguirre Newman

Para más información, por favor, contacte con



Luis Espadas
Capital Markets
+34 91 310 10 16
luis.espadas@savills-aguirrenewman.es



Salvador González
Inversión Retail
+34 91 310 10 16
salvador.gonzalez@savills-aguirrenewman.es



Gema de la Fuente
Research
+34 91 310 10 16
gema.fuente@savills-aguirrenewman.es



Alicia Corrales
Research
+34 91 310 10 16
alicia.corrales@savills-aguirrenewman.es

Savills plc

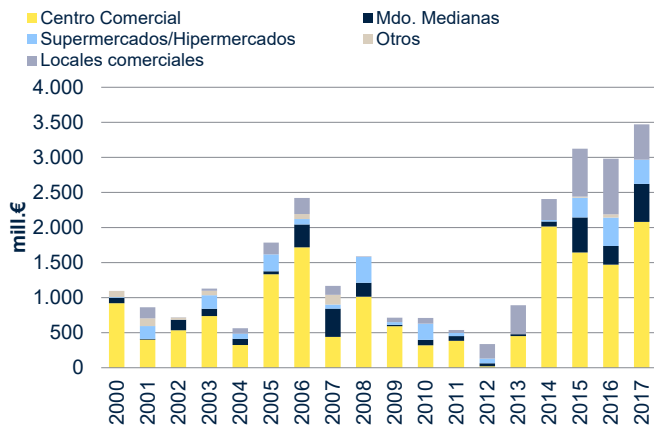
Savills es una consultora líder en servicios inmobiliarios globales que cotiza en la Bolsa de Valores de Londres. Fundada en 1855, tiene una amplia experiencia y ha experimentado una gran expansión. Apostando por liderar en lugar de seguir a otros, cuenta con 700 oficinas y asociados en ambas Américas, Europa, África, Asia y Oriente Medio.

Este documento tiene un fin meramente informativo. Savills no se hace responsable de cualquier pérdida o perjuicio, directo o indirecto, derivado de su uso. Quedan reservados todos los derechos: se prohíbe su reproducción total o parcial sin previa autorización escrita de Savills Research. © Savills Commercial Ltd

Informe de mercado Retail España

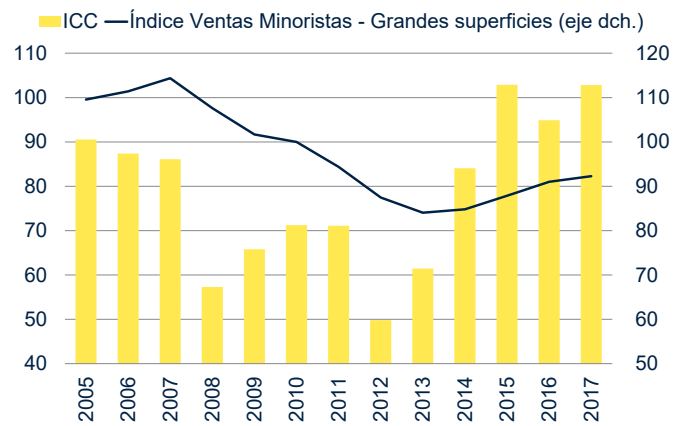
Enero 2018

GRÁFICO 1
Volumen de inversión por segmento*



Fuente: Savills Aguirre Newman / * no incluye sucursales bancarias

GRÁFICO 2
Indicador de confianza del consumidor vs.
Índice de ventas minoristas



Fuente: CIS / INE

SUMARIO

El volumen de inversión retail registra cifra récord en 2017

■ Las buenas perspectivas económicas y el incremento del consumo han favorecido la buena marcha del mercado retail durante 2017.

■ El stock actual de superficie comercial en producto tradicional retail roza ya los 16,5 millones de metros cuadrados y cerca de 615 equipamientos comerciales.

■ El nivel de densidad comercial nacional es de 353 m²/1.000 habitantes, dato que confirma la madurez del mercado retail.

■ El crecimiento de la SBA nueva en 2017 ha sido sostenido y está enfocado en conceptos que cubren nichos de mercado. Para 2018 se espera la

incorporación de más de 500.000 m².

■ El crecimiento del comercio electrónico se traduce en un incremento de la competitividad de los centros comerciales, que ejercen de punto de integración de canales.

■ La restauración y el ocio son los protagonistas de la innovación: *pop-up stores*, espacios transformables y la inclusión del *smartphone* en el proceso de compra, son los algunos precursores del cambio.

■ Intensa actividad de operadores que buscan nuevas ubicaciones y *new entrants* internacionales que testan el mercado español.

■ La subida en las ventas en centros *prime* está favoreciendo una reducción de los descuentos, con renovaciones de contrato al alza y mayores niveles de renta en los nuevos desarrollos urbanos *prime*.

■ 2017 es un año récord de inversión en el mercado retail, situándose por primera vez como el producto terciario con mayor inversión en España.

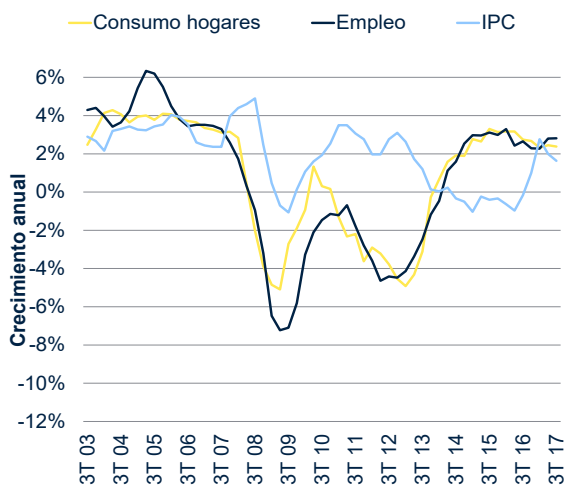
■ El interés en activos retail y el apetito inversor continúan comprimiendo el nivel de *yields*, si bien, el mercado de medianas superficies, tiene mayor capacidad de ajuste.

Coyuntura económica

La economía española crece por cuarto año consecutivo después de que el PIB creciera un 3,1% interanual en el tercer trimestre de 2017, según desvelan los datos de la Contabilidad Nacional publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Este ritmo de crecimiento permite asegurar que se alcanzará con holgura la previsión del 3% al cierre del ejercicio.

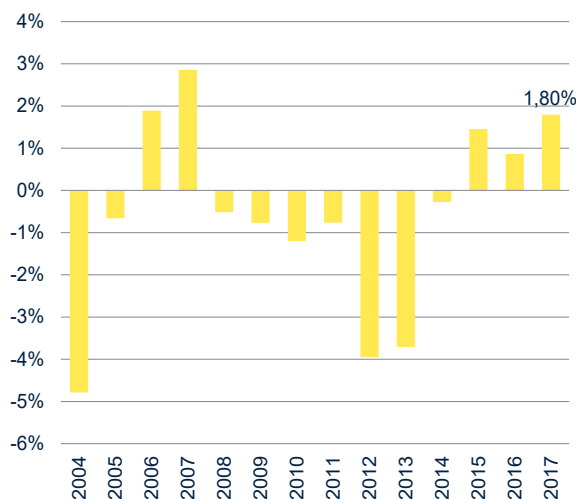
El buen comportamiento de los principales indicadores económicos ha favorecido la mejora constante en las previsiones del PIB desde principios de año, cuando se esperaba un crecimiento interanual del 2,3%.

GRÁFICO 3
Indicadores económicos



Fuente: INE

GRÁFICO 4
Variación interanual del Índice ShopperTrak 2017



Fuente: ShopperTrak

«La mejora constante en las previsiones de la economía española y la recuperación en indicadores de confianza del consumidor tienen su reflejo en el incremento del nivel de afluencia y ventas de centros comerciales» Gemma de la Fuente, Research

El crecimiento del consumo de los hogares se mantiene en el 2,4% en el tercer trimestre de 2017 y por otro lado, el empleo crece un 2,8% en el mismo periodo, tres décimas más que en el primer trimestre, lo que supone la creación de más de 500.000 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Esta tendencia de crecimiento de empleo continuará en el tiempo hasta 2021, según las previsiones de *Focus Economics*.

El mercado laboral se mantiene en fase expansiva. El último dato de la EPA de 2017 situó la tasa de desempleo en 16,38%, lo que representa un ajuste de más de 9,68 puntos porcentuales respecto al primer trimestre de 2013 (nivel más alto, no solo de los últimos años, sino de la serie histórica). Los últimos datos publicados por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) arrojan un descenso del 9% en el número de desempleados en 2017 respecto al año 2016.

Ventas y afluencia a centros comerciales

De acuerdo con los datos de la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC) durante 2017 las ventas ascendieron a 43,600 millones de euros, lo que supone un incremento del 3,5% respecto a 2016, 0,97 puntos porcentuales por debajo del incremento experimentado en el año anterior.

Los últimos valores que arroja el índice ShopperTrack confirman el buen momento del sector de centros comerciales y reflejan un incremento de afluencias del 1,8% respecto al año anterior, 0,9 puntos porcentuales por encima del ocurrido en 2016 y el valor de crecimiento más alto desde 2007.

Durante 2017 la evolución del índice ha sido irregular, contrastando los tres primeros meses en los que el tráfico creció a una media del 3,5% respecto a 2016 destacando el importante aumento del mes de enero, en el que

creció 5,51% y los meses de mayo y agosto en los que descendió a una media del -0,27%.

El mes de octubre fue especialmente negativo para las afluencias de centros comerciales que descendieron un -3,18%, las condiciones meteorológicas fue el motivo principal de esta caída. La crisis catalana podría haber afectado a las visitas a los centros comerciales ubicados en dicha comunidad. En noviembre, las ofertas del *Black Friday* atrajeron a compradores y animaron las compras navideñas, registrándose una subida del índice acumulado en un 1,3% e impulsando un cierre de 2017 positivo.

Stock actual y densidad comercial

El stock de superficie comercial en producto tradicional retail roza los 16,5 millones de metros cuadrados. La cifra incluye centros comerciales, complejos outlet, centros de ocio, parques de medianas superficies e hipermercados. La comparativa respecto al año anterior muestra un incremento del 1,4%.

En el reparto de Superficie Bruta Alquilable (SBA) actual por regiones, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana se mantienen en cabeza, concentrando entre las tres casi el 50% del total nacional. En el furgón de cola tampoco ha habido cambios. Extremadura, Baleares, Navarra, Cantabria, La Rioja, Ceuta y Melilla apenas acumulan 940.000 m² y tan solo representan el 6% del total.

En cuanto a la densidad comercial, el nivel nacional se sitúa en 353 m² por 1.000 habitantes, un 1,1% sobre la cifra del año 2016 y un 2,2% sobre la cifra de 2015.

En el marco europeo, y excluyendo los hipermercados, la ICSC (International Council of Shopping Centres) sitúa a España en el puesto 16 con una densidad (302 m²) 3% por debajo de la

media europea (312 m²).

Por regiones, tras la inauguración de Plaza Río 2, la Comunidad de Madrid ha pasado a ocupar el primer puesto en el ranking, con 501 m², relegando a un segundo puesto a Aragón (495 m²) al que le sigue la región de Murcia (485 m²).

Durante 2017 más de 233.000 m² de SBA se han incorporado al mercado. Por tamaño destaca el Alisios (64.000 m²), propiedad del Grupo Hermanos Domínguez, se ubica en la localidad de Tamaraceite, disponiendo de cerca de 125 locales comerciales y 70 restaurantes. Una de sus novedades

consiste en la primera sala de cine junior del Archipiélago. Además, Conforama, Kiabi, Media Markt, H&M, Cortefiel y Mango también disponen de ubicaciones en el centro.

Plaza Río 2 (38.931 m²), inaugurado el 20 de octubre, ha sido una de las aperturas más esperadas durante este año. Promovido por Sociedad General Inmobiliaria de España (LSGIE), el proyecto está integrado en el trazado de Madrid Río, en una zona de alta densidad poblacional. Cuenta con tres plantas comerciales y una cuarta dedicada en exclusiva a la restauración denominada 'Mirador de Plaza Río 2', con más de 3.000 m², donde se

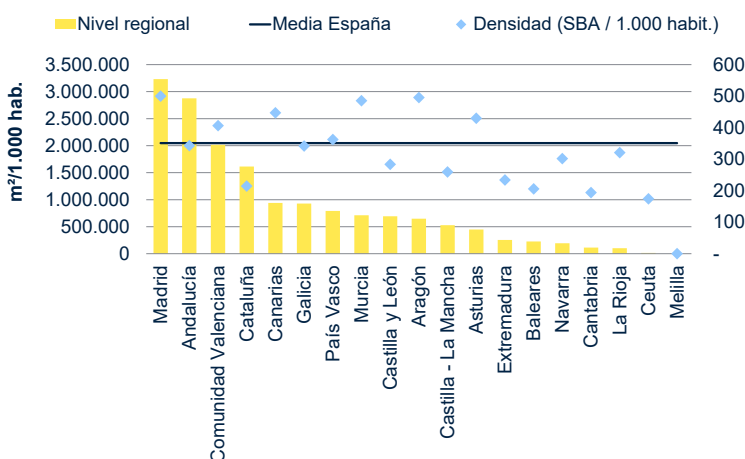
pueden disfrutar de las vistas de la ciudad.

El centro comercial Parque Melilla (34.600 m²), promovido por Drago Capital, Tres Forcas, y el Grupo Murias se trata del primero de la Ciudad Autónoma. Se sitúa en el antiguo cuartel de Valenzuela configurándose a modo de centro abierto mediante dos bloques conectados. Cuenta con marcas como Eroski (5.800 m²), H&M, Decathlon Springfield, C&A, varias insignias del Grupo Inditex y Worten.

Cabe señalar el peso de las aperturas de los parques comerciales en 2017, con un total de cuatro parques comerciales que acumulan una SBA de 54.300 m², el 23% de la SBA total inaugurada en el año.

GRÁFICO 5

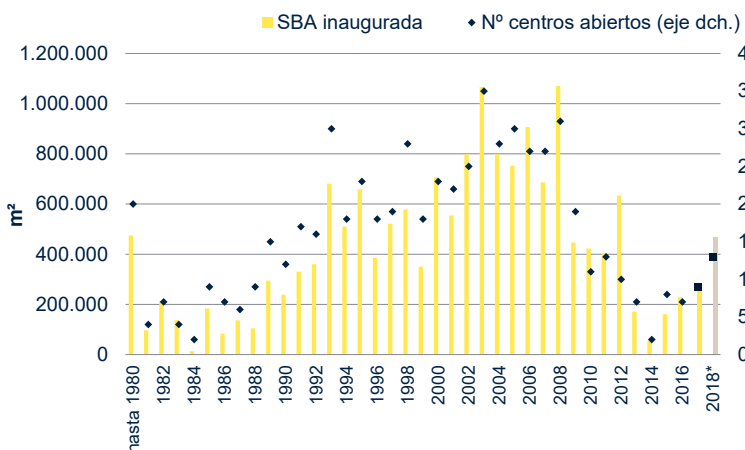
Densidad comercial por CCAA



Fuente: AECC / Savills Aguirre Newman

GRÁFICO 6

SBA inaugurada en España y número de centros abiertos



Fuente: AECC / Savills Aguirre Newman

Proyectos 2018

Para 2018 se espera la incorporación de más 500.000 m² al mercado retail que podrían incrementar el stock de SBA en un 3% respecto a 2017, valor que supera el ritmo de crecimiento de los últimos años. No obstante, es posible que algunos de los proyectos previstos no vean la luz en 2018, debido al retraso en los plazos de ejecución y comercialización. De cumplirse todos los plazos de obra de todos los proyectos previstos, la densidad comercial llegaría a 364 m² en 2018.

Uno de los aspectos clave que determinará el ritmo de las obras será el ritmo de comercialización y la viabilidad del proyecto nuevamente será analizada minuciosamente por los operadores para valorar la apuesta por un proyecto u otro en sus planes de expansión.

Sociedad digital

El comercio electrónico continúa su avance en España. En 2016 las transacciones de productos y servicios por internet acumularon una facturación de 24.185 millones de euros, un 21% más que en 2015, es decir, en 2016 se facturaron 4.172 millones de euros más.

Los datos disponibles del primer trimestre de 2017 confirman la tendencia creciente con un incremento del valor transaccionado de un 25% respecto al primer trimestre de 2016.

Los sectores de actividad con mayores ingresos en comercio electrónico han sido las agencias de viajes y operadores turísticos, con el 14% de

la facturación total; el transporte aéreo, con el 12% y las prendas de vestir y accesorios, en tercer lugar, con el 7%.

El *ticket* medio de ventas del comercio electrónico en actividades de retail fue de 51 €, un € menos que en 2015. Este resultado vuelve a confirmar la tendencia hacia la democratización de las compras *online* y el incremento del espectro de productos que se ya están disponibles.

En el marco europeo, España tiene todavía un amplio recorrido de crecimiento. En el año 2016 tan solo un 35% de los ciudadanos entre 16 y 74 años realizaron al menos una compra *online*, España ocupa el puesto 15 de los 28 estados miembros de la Unión, lejos del 45% del nivel medio de Europa y 43 puntos por debajo del país que encabeza el listado: Reino Unido, con un 78%.

La madurez del mercado británico queda asimismo reflejada en el volumen de facturación del total de venta *online*, 157.000 millones en 2015 (último año disponible), superando casi ocho veces la cifra de España; en el *ticket* medio por compra, 91 € frente a los 67 € de España y en la cuota del comercio electrónico frente al comercio total, 17% en Reino Unido frente a 4% de España.

Otro indicativo del mayor nivel de desarrollo de Reino Unido vendría determinado por la ralentización en el crecimiento interanual del volumen de negocio *online*, registrando un 16% en

2015, frente al 26% de España en el mismo año.

Optimismo y confianza marcan las previsiones de los operadores *online*. De acuerdo con un estudio realizado por el *Observatorio de e-commerce y de transformación digital*, el 63% de las tiendas *online* estimaban en 2017 un crecimiento en sus ventas de más del 10%, frente a un 1% que consideraba que caerían.

Los datos extraídos de la *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* realizada por el INE parecen corroborar estas optimistas previsiones. Durante 2017, se ha mantenido el crecimiento de las personas que realizan compras a través de *internet*. De esta forma, el porcentaje de clientes que han hecho uso del comercio electrónico en los tres últimos meses de la realización de la encuesta, asciende al 40% (5% más que en 2016), es decir, en España cuatro de cada diez personas entre los 16 y los 74 años ha comprado por *internet* en los últimos tres meses.

En el marco mundial la tendencia de crecimiento es imparable. De acuerdo con *International Telecommunication Union (ITU)* en 2016 existían 3.385 millones de individuos que utilizan *internet*, lo que supone un 46% de la población mundial. Esta cifra podría crecer hasta el 48% en 2017 y crece hasta el 80% en Europa y al 85% en España según el INE.

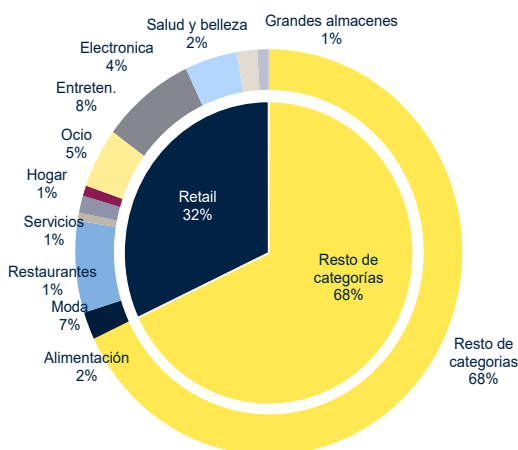
La rápida evolución del *Internet de las cosas* (IoT por sus siglas en inglés) está alcanzando una escala en la que no es posible cuantificar el impacto en un mercado donde los productos están conectados a *internet* y a las personas, generando un entorno conectado.

El servicio de atención al cliente se está convirtiendo en un punto clave en el mundo *online* y en 2017 destaca especialmente la creciente importancia de los *chatbots* o pequeños programas orientados a mantener una conversación, la realidad aumentada, los *smartphones* y la inteligencia de los datos como instrumentos que facilitan la maximización del retorno de la inversión y crean una experiencia personalizada para el cliente.

De acuerdo con *Ecommerce Foundation* la internacionalización y las ventas mediante el teléfono móvil van a ser los principales motores del crecimiento de las marcas. Hoy en día el gran reto radica en conseguir fórmulas capaces de generar el salto a la pequeña pantalla (teléfono móvil) mediante la mejora de la experiencia de compra a través de este tipo de dispositivos.

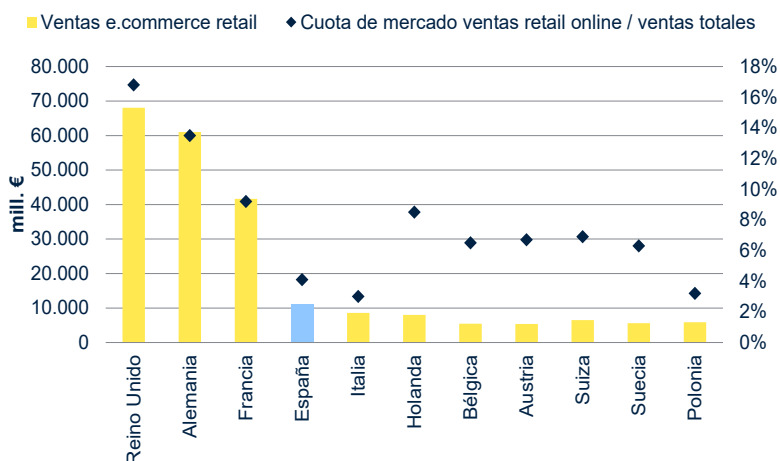
El comercio electrónico está ejerciendo un gran impacto en el comercio tradicional, pero el descenso en ventas de algunos operadores físicos no implica que el cliente haya decidido dejar de comprar en tienda para adquirir sus productos únicamente *online*. Existe un conjunto de factores relacionados con la saturación

GRÁFICO 7 Facturación E-commerce España 2016



Fuente: CNMC

GRÁFICO 8 E-commerce Europa y cuota de mercado



Fuente: Retailresearch.org

comercial de algunas ciudades y con las consecuencias que la crisis económica ha ejercido sobre los hábitos de consumo.

Cuando el consumidor visita un centro comercial prefiere adquirir menos productos tangibles y más compras de tipo experiencial.

De hecho, en Estados Unidos, todas las marcas del Top 10 de *retailers* americanos, salvo Amazon, son marcas físicas. Aunque muchas han dado el salto al mundo *online*, la tienda física continúa siendo su medio más rentable. La compra por parte de Amazon del Whole Foods Market demuestra también la apuesta por el mundo *offline*.

Renovación y redistribución de espacios en centros comerciales

La innovación ya no es una opción y tanto operadores como promotores están generando valor añadido para que la experiencia de compra sea diferente.

El punto de venta físico continúa teniendo elementos esenciales que no han pasado desapercibidos por parte de los profesionales del comercio *online* que cada vez en mayor medida hacen incursiones en el inmobiliario físico. Tal es el caso de Alibaba, Amazon, PcComponentes, Tiendanima o Hawkers en los que la estrategia *offline* es importante en el proceso de crecimiento de sus negocios.

Las áreas de restauración o *food courts* han sido zonas hasta ahora infrautilizadas tanto desde el punto de vista económico como del servicio que pueden ofrecer al consumidor. Ya no son meros lugares para comer y beber sino puntos de encuentro donde la socialización y el confort juegan un papel primordial: zonas de juegos para niños, áreas de recarga de móviles y ordenadores, zonas de lectura compartida, kioscos temporales en los que degustar o adquirir productos frescos o delicatessen o clases de cocina son algunos de los elementos que logran este objetivo e incrementan la estancia media en el centro y las sinergias con el resto de actividades.

El ocio está ganando peso en los centros comerciales. La reducción paulatina del tamaño del hipermercado (la locomotora tradicional) está dando la

«Los centros comerciales continúan incorporando conceptos que persiguen crear la diferencia entre el mundo físico y el virtual: las actividades de restauración y ocio son los principales *drivers* en un proceso donde la innovación tecnológica será la clave» Alicia Corrales, Retail Research

oportunidad a los promotores de dar el paso a nuevas actividades innovadoras que hasta ahora tenían muy poca representatividad. El entretenimiento es uno de los factores que en mayor medida motivan al consumidor a dar un paso por encima del mundo *online*. Y esto no se limita únicamente a la inclusión de un complejo de cines o un gimnasio. Niños y adultos desean vivir experiencias innovadoras donde estén presentes los deportes extremos, los trampolines, las colchonetas o los túneles del viento.

La innovación tecnológica se ha convertido es una parte integral de la evolución de los centros. Los juegos de realidad virtual multijugador con tecnología de impresión 3D, servicios de mensajería personalizados como el del *start-up* Quiqup, aplicaciones para el pago mediante el móvil, localizadores del vehículo aparcado en el parking son algunos ejemplos.

La nueva generación de *millenials* que representan el 30% de la población total de España, están liderando las tendencias cambiando el modelo de consumo en centros comerciales. Dado que son los principales consumidores de comercio *online*, el objetivo de sus compras no solamente es cubrir una necesidad, sino vivir una experiencia durante el proceso. Con la infinidad de posibilidades de compra *online*, valoran conceptos *offline* más experienciales y efímeros.

Las tiendas *pop-up* que proporcionan productos diferenciadores durante un corto periodo de tiempo son elementos importantes en el proceso de adaptación del centro comercial a las nuevas tendencias.

Cada vez es más frecuente la conversión de las locomotoras en áreas de *coworking* que sean flexibles y reconfigurables y que se adapten a otros comercios con facilidad. Los

escaparates o kioscos en las zonas comunes para negocios *start-ups*, tiendas *pop-up*, espacios para marcas *glocal*, exposiciones *offline* para jugadores *online*, formatos virtu-reales, que faciliten una experiencia interactiva al consumidor (pantallas táctiles, paneles de navegación, probadores virtuales, espejos mágicos y zonas de realidad aumentada) son también tendencias que pueden crear un mix comercial interesante, generando notoriedad y tráfico, sin comprometer el precio de los alquileres.

Factory Outlets

El formato outlet, pese a que tiene una baja representatividad en el modelo comercial español (existen 18 factory outlets que representan un 2% de la SBA total), está ganando peso progresivamente y transformando el panorama comercial de algunas ciudades. En los últimos cinco años se han inaugurado cinco *outlets*, que suponen una SBA total de 112.215 m².

En España pueden distinguirse tres tipos de centros *factory*:

- 1) los seis *factories* Neinver desarrollados con una imagen de marca común y la denominación de *Style outlet*, cuyo posicionamiento se centra en familias y jóvenes y que incorporan una oferta *mass market*.
- 2) los dos *factories* promovidos por Value Retail en La Roca del Vallés (Barcelona) y Las Rozas (Madrid) con un posicionamiento más orientado familias y parejas de mayor capacidad adquisitiva;
- 3) y por último existen diez *factories* promovidos por empresas no especializadas y que incorporan marcas de descuento destinadas a clientes de nivel socioeconómico medio.

La inauguración en 2018 del design outlet de Mc Athur Glenn (18.000 m²) en Málaga, integrado en el centro

comercial Plaza Mayor, marcará un importante hito en la promoción de este tipo de formatos, dado que es la primera incursión en el mercado español de este importante promotor de outlets high-end.

Expansión de los operadores

Sambil outlet Madrid (Leganés), Plaza Río 2 (Madrid) y Alisios (Las Palmas de Gran Canaria) han agrupado las principales aperturas de nuevas tiendas en 2017. Otros centros comerciales que han ampliado y diversificado su oferta durante este año han sido entre otros, Madrid Xanadú, Parque Principado y Glóries.

Como aperturas de locales de gran tamaño en 2017, destaca un Bauhaus de 13.500 m² en parque comercial Alfafar (Valencia), Bricomart de 11.500 m² en el parque comercial El Mirador de Jinamar (Las Palmas de Gran Canaria) y Primark en Parque Nevada Shopping en Granada (6.000 m²).

En cuanto a marcas que han aportado novedad y diferenciación a la oferta en España, destaca la apertura de City Jump en Nassica (Getafe, Madrid), un parque de trampolines de 1.500 m² o Urban Planet en Sambil outlet Madrid (Leganés), y H2O (Rivas Vacia-Madrid, Madrid), un operador de ocio en proceso de expansión que acumula 4 aperturas en los dos últimos años.

Respecto a la restauración, la apertura de la hamburguesería Five Guys de 500 m² en Parquesur (Leganés, Madrid), Madrid Plaza Río 2 y la incorporación del primer restaurante Wagamama también en Parquesur son algunos de los ejemplos del cambio que el concepto de restaurante está experimentando.

Los operadores de moda y complementos, incluyendo zapatería y joyería, representaron el 42% del total de nuevas aperturas durante 2017, seguidos del sector de restauración, que con un 17% continúan apostando por ser los principales propulsores del cambio de la manera de percibir un centro comercial.

Mención especial tiene la actividad de deportes que se trata de la tercera con mayor número de aperturas durante 2017, un total de 31 nuevas tiendas (el 7% del total de nuevas aperturas).

El análisis de los operadores con mayor número de aperturas encaja, en líneas generales, con los sectores de actividad mencionados.

H&M sigue creciendo en el España e incorporando macro-tiendas, destacando la apertura de su tienda número 30 en Madrid, en el centro comercial Plaza Río 2 con una superficie de venta de 2.700 m² además de la colección H&M Home y la que efectuará en Torre Sevilla que abrirá sus puertas en 2018.

Por su parte Primark continúa incrementando su cuota de mercado en España gracias a sus nuevas tiendas en Parque Nevada (6.000 m²) y Parc Central (4.300 m²).

En cuanto a deportes destaca JD Sport con la apertura de un local de 450 m² en Nueva Condomina (Murcia), 380 m² en As Cancelas (Santiago de Compostela) o 240 m² en Meridiano (Santa Cruz de Tenerife).

Por primera vez dos marcas de restauración pasan a formar parte del top 10 de marcas por número de nuevas tiendas en 2017: La Tagliatella, comenzó el año con la apertura de un nuevo restaurante de 300 m² en Vitoria-Gasteiz, en el centro comercial El Boulevard a la que le siguieron aperturas en el centro comercial El Mirador en Burgos (363 m²), El Faro en Badajoz (355 m²), Nueva Condomina (Murcia), Plaza Río 2 y La Gavia (Madrid), entre otros.

Por su parte 100 montaditos no se ha quedado atrás en 2017 y ha seguido fiel a la política de expansión anunciada con aperturas destacadas en El Mirador de Burgos (286 m²), en Rivas Centro (Rivas Vacia-Madrid, Madrid) y Carrefour Peñacastillo (Santander).

A pesar de que diversos operadores han dado el salto del centro comercial a la tienda en calle, su apetito por los centros no ha disminuido y la incursión en calle se debe más a una política de diversificación y atracción de nuevos nichos de mercado.

Y tal es el caso de Media Markt, que a pesar de haber abierto tiendas en calle en Madrid y Barcelona, continúa inaugurando locales en Parque Nevada en Granada y Albufera Plaza en Madrid o en Alisios).

Aki abrió tiendas en las madrileñas calles de Alcalá y Bravo Murillo, pero también ha abierto una *pop-up store* en Isla Azul (Madrid), y tiendas en formato mediana en Castellón, Cuenca y Tarragona entre otras localizaciones.

Por último Decathlon, que en 2017 ha abierto numerosos locales en calle en ciudades como Madrid, Oviedo, Sabadell o Segovia, también se ha implantado en La Vaguada (Madrid), Ociopía (Orihuela, Alicante) y el parque comercial Ribera del Guadiana (Villanueva de la Serena, Badajoz) entre otras localidades.

New entrats

Pese a que los locales en calle suelen

TABLA 1 Operadores más activos en centros comerciales

Fuente: Savills Aguirre Newman

ser los destinos más habituales de los retailers internacionales que quieren testar el mercado español con nuevas tiendas, 2017 ha sido un año en el que se ha apreciado un cambio en esta tendencia, motivada por la transformación del concepto de centro comercial hacia un modelo más flexible y adaptado a un mayor espectro de clientela.

Del total de *new entrants* internacionales identificados el 62% se instalaron en Madrid y el 34% en Barcelona. El 48% se instalaron en centros y parques comerciales y el 52% en locales en calle. El 28% son marcas originarias de Italia, 14% de Estados Unidos, 10% de Reino Unido. Un alto porcentaje (72%) corresponde a locales de moda y un 7% a restaurantes.

La nueva entrada más esperada de 2017 ha sido la de Uniqlo que se ha instalado en un local de 1.730 m² en el número 18 del Paseo de Gracia en Barcelona y en Glòries.

En cuanto a las nuevas entradas en centros, destacan las marcas *outlet* que se instalaron en los centros Neinver (S.T. Dupont, Unter Armour, Cath Kidston, Exchange, Lodi o G by Guess), la marca italiana de moda OVS que implantó un local de 750 m² en Plaza Norte 2 (Majadahonda, Madrid), Armani Exchange en Plaza Río 2 (Madrid) o el operador danés de juegos Lego que incorporó un local en la Vaguada (Madrid).

Rentas

Las buenas previsiones económicas y de consumo han ejercido un reflejo

positivo que se manifiesta en un incremento del tráfico y de las ventas, un descenso de los descuentos y de las tasas de desocupación y por lo tanto en un incremento de los ingresos. No obstante, se empieza a apreciar un ajuste al alza de las rentas de alquiler en nuevos desarrollos de centros y parques prime.

Sobre los nuevos contratos firmados, de momento tan solo podemos hablar de crecimiento en los centros *prime* y en parques comerciales dominantes, si bien la escasez de locales disponibles dificulta cuantificar un incremento medio que principalmente se debe a los nuevos centros.

Los centros secundarios consolidados y dominantes en su área de influencia directa poco a poco reducen su tasa de disponibilidad, lo que se refleja en un modesto crecimiento de los ingresos.

Según la base de datos de Savills, las rentas del periodo 2015-2017 registraron un ajuste del -27% al compararlas con valores del periodo 2008-2011. Restringiendo la comparativa a nuevos contratos, el recorte alcanza un -23%. Los locales de menores dimensiones y la actividad de moda son los que en mayor medida se han visto afectados por este descenso de las rentas medias. La actividad de moda agrupa el 54% de total de la renta generada, seguida de las actividades de restauración (12%), servicios (10%) y entretenimiento (9%).

Sobre la renta teórica en centros *prime*,

tomando los locales de entre 100 y 200 m² como referencia, el valor medio de los nuevos contratos se sitúa en 90 €/m²/mes. En el marco europeo, Reino Unido encabeza el listado con casi 530 €/m²/mes, seguido de otro mercado de las Islas Británicas, Irlanda, con 237 €/m²/mes. El cálculo medio de la renta teórica de producto prime en Europa, se sitúa en torno a 153 €/m²/mes, un 70% por encima del nivel de España.

Mercado de inversión

2017 ha sido un año record en inversión en el mercado retail acumulando casi 3.500 millones de euros, lo que representa casi un 38% del total terciario, muy superior al 28% de media histórica y situándose por primera vez, como el producto terciario con mayor inversión en España, por encima de oficinas.

Además actualmente existe en el mercado producto por valor superior a 2.500 millones, de los cuales 2.000 millones corresponden al mercado tradicional y cerca de 500 millones a *high street*. Se trata de carteras de centros, parques, locales y producto *off market* que unidos a los que saldrán al mercado durante el año, garantizarán un 2018 con gran disponibilidad de producto, respaldado todavía por un buen apetito inversor.

En el análisis del volumen por tipo de sub-mercado, el denominado producto tradicional (principalmente integrado por centros comerciales, mercado de medianas superficies y supermercados/hipermercados) representó un 85% del total de la inversión en retail y es un 36% superior a la inversión de 2016. Está subida compensa el descenso del 37% en el producto *high street*.

En cualquier caso, la operación más voluminosa del segmento *high street* corrió a cargo de Hines, que incorporó a su cartera el local de Preciados, 13 en Madrid, por 150 millones de euros, la única mega-operación (>=100 millones) de la categoría *high street*.

Otra operación destacada ha sido la compra por parte de Redevco del mercado de San Miguel por 70 millones de euros. Una cifra que no es las más voluminosa del mercado, pero sí es la más cara por metro cuadrado que se ha cerrado nunca en el mercado inmobiliario español.

TABLA 2

Nuevas marcas en centros comerciales

Fuente: Savills Aguirre Newman

«2017 fue año récord en volumen de inversión retail. Para 2018 ya se han identificado 2.500M€ (2.000M€ tradicional + 500M€ HS) de operaciones ya en el mercado o con salida en el primer semestre» Salvador González, Inversión Retail

Actividad en el mercado tradicional

La compra de Madrid Xanadú por parte de Intu y la posterior venta del 50% de este activo a TH Real Estate, Nueva Condomina por parte de Klepierre y la compra de la segunda cartera de hipermercados Carrefour y Eroski por parte de MDSR Investments y hasta ahora propiedad de Tristan Capital, son algunas de las *mega deals* que han marcado un hito en el sector inmobiliario español en 2017.

Medianas superficies

En el segmento de parques de medianas Savills detecta un mayor interés por parte de los inversores, fundamentalmente socimis y fondos institucionales. En 2017 se han cerrado operaciones por valor de 542 millones. Esta cifra supone un 16% de la inversión en retail y es más del doble a la registrada en 2016 y es record de toda la serie histórica.

Castellana properties Socimi protagonizó la operación más voluminosa, al hacerse por 193 millones con un portfolio de parques comerciales y medianas propiedad de

Redevco y que suman una SBA total de más de 119.000 m².

Inversión cross border

En 2017 el capital americano ha representado un 39% de la inversión en producto retail tradicional, frente a la media del 29% de los últimos 10 años. Esta situación está muy influenciada por la compra de Madrid Xanadú por parte de TH Real Estate y la de Preciados, 13 por parte Hines.

Las socimis continúan manteniendo su presencia en el mercado, con un peso del 20% sobre el total del producto tradicional, inferior al 25% del 2014 pero superior a la cifra del 2016 que fue del 11%.

La compra por parte de Trajano Iberia Alcalá Magna (Alcalá de Henares, Madrid) se trata de la *mega deal* de una Socimi más destacada en 2017, sin embargo Lar Real Estate Socimi es el líder dado que ha protagonizado el 19% de la inversión de Socimis en producto retail. Ores también han tenido un año muy activo con siete operaciones.

Entre los europeos destaca Francia, que acumula un 12% de la inversión en producto tradicional, debido al empuje de los 233 millones de euros de Klepierre con la adquisición de Nueva Condomina (Murcia).

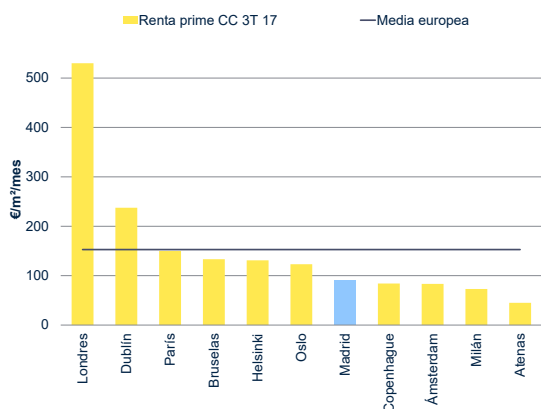
Rentabilidades

La evolución de yields del mercado retail refleja perfectamente la situación de desequilibrio entre oferta y demanda. Desde el año 2013, momento del punto de inflexión del último ciclo del mercado, se ha producido una compresión generalizada en el producto retail tradicional, con una media de 206 puntos básicos, si bien en el producto prime de centros comerciales, situado actualmente en 4,25%, la diferencia alcanza -250 puntos básicos.

Los centros comerciales secundarios continúan atrayendo el interés inversor como interesante alternativa a la escasez de producto prime. En esta categoría el nivel de rentabilidad se situaría en torno al 6%, igual que el registrado en 2007 y 175 puntos básicos por encima del pico de mercado.

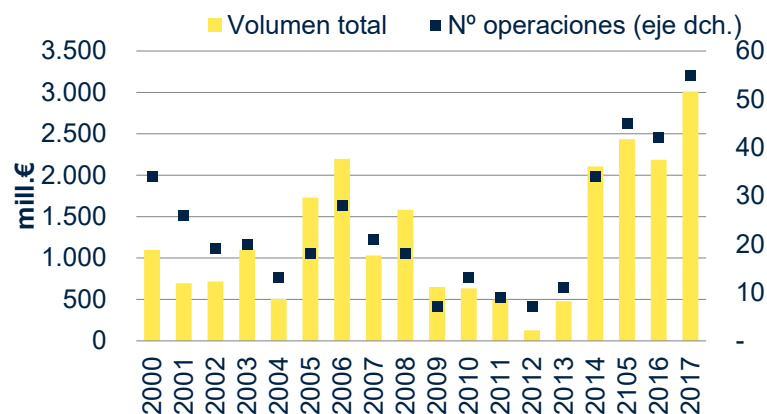
En cuanto a los parques de medianas, la diferencia de 250 puntos básicos respecto a 2013 y 30 puntos por encima del pico de mercado lo sitúan como el producto prime de mayor recorrido del mercado tradicional retail. ■

GRÁFICO 9 Rentas centros comerciales prime en Europa



Fuente: Savills Aguirre Newman / *no incluye locales ni sucursales bancarias

GRÁFICO 10 Actividad inversora en producto retail tradicional*



Fuente: Savills Aguirre Newman

TABLA 3
Principales operaciones 2017

Activo	Vol. Inv. Estimado (mill.)	Comprador	Vendedor
Xanadú	530	Intu	Ivanhoe
Xanadú (50%)	264	TH Real Estate	Intu
Nueva Condomina	233	Klepierre	Nueva Condo M. S.L., Eroski, Forum
Portfolio Redevco	193	Castellana Properties Socimi	Redevco
Portfolio Tapas *	150	MDSR Investments	Tristán
Área Sur	110	AXA / Sonae Sierra (JV)	Union Investment
Alcalá Magna	100	Trajano Iberia	Incus
ABC Serrano	80	Banca March	CBRE GIP / IBA
La Marina	75	Marathon asset management	Pradera
H2Ocio (70%)	70	CBRE GIP	Alpha Real Trust Limited
El Tormes	70	LaSalle Investment Management	RPFI El Tormes
Parque Abadía	63	Lar España Real Estate	Rockspring
4 Supermercados (Eroski +Carrefour)	63	Ores	Armucó
Terrassa Plaça *	confidencial	Real IS	City Grove

Fuente: Savills Aguirre Newman Research / *asesorada por Savills Aguirre Newman

PREVISIONES

2018

■ Las buenas perspectivas de la economía española incrementan la confianza de los inversores que buscan nuevas oportunidades en el mercado retail.

■ Se espera un 2018 en el que saldrán al mercado un variado número de carteras de centros, parques y locales. Se ha identificado un *pipeline* de casi 2.500 millones de euros que garantizarán un año 2018 de intensa actividad.

■ La continuación de la estabilidad económica favorecerá el crecimiento de las rentas tanto en centros *prime*, como en secundarios, aunque en menor medida.

■ Se prevé una estabilidad de *yields* en centros *prime* y en secundarios y una ligera compresión en secundarios dominantes. La capacidad de compresión más clara se apreciará en parques comerciales *prime* dominantes.

■ La innovación ya no es una opción y tanto operadores como promotores continuarán generando valor añadido que mejore la experiencia.

■ Pese a que los locales en calle suelen ser los destinos más habituales de los *new entrants* esta tendencia ha cambiado y los centros comerciales serán importantes opciones.

■ Pese a la tendencia de algunos operadores de centros comerciales de abrir en el centro ciudad, el apetito por centros no disminuirá en 2018.

Equipo Savills Aguirre Newman

Para más información, por favor, contacte con



Luis Espadas
Capital Markets
+34 91 310 10 16
luis.espadas@savills-aguirrenewman.es



Salvador González
Inversión Retail
+34 91 310 10 16
salvador.gonzalez@savills-aguirrenewman.es



Gema de la Fuente
Research
+34 91 310 10 16
gema.fuente@savills-aguirrenewman.es



Alicia Corrales
Research
+34 91 310 10 16
alicia.corrales@savills-aguirrenewman.es

Savills plc

Savills es una consultora líder en servicios inmobiliarios globales que cotiza en la Bolsa de Valores de Londres. Fundada en 1855, tiene una amplia experiencia y ha experimentado una gran expansión. Apostando por liderar en lugar de seguir a otros, cuenta con 700 oficinas y asociados en ambas Américas, Europa, África, Asia y Oriente Medio.

Este documento tiene un fin meramente informativo. Savills no se hace responsable de cualquier pérdida o perjuicio, directo o indirecto, derivado de su uso. Quedan reservados todos los derechos: se prohíbe su reproducción total o parcial sin previa autorización escrita de Savills Research. © Savills Commercial Ltd



CURSO/GUÍA PRÁCTICA CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?

PARTE PRIMERA.

Límites administrativos en la creación de centros comerciales.

Capítulo 1. Tipología de los establecimientos comerciales. Criterios de sistematización

1. ¿Qué es un centro comercial?

2. Clases de centros comerciales

- a. Tipología por tamaño SBA (superficie bruta alquilable).
- b. Tipología por características.
 - Centros con formato especializado
 - Parque Comercial
 - Centro de Fabricantes o Factory Outlet
 - Centro de Ocio

3. Clases de centros comerciales. Pequeña y gran superficie.

4. Las grandes superficies comerciales. Legislación aplicable al comercio minorista.

6. Sujetos del centro comercial.

- a. Administraciones autonómicas (licencia) y ayuntamientos (urbanismo)

b. Promotor de centro comercial.

- c. Gestor del centro comercial. Gerencia.
- d. Arrendatarios. Comerciantes.

7. Fases de desarrollo de un centro comercial.

- a. Estudios preliminares.
- b. Anteproyecto
- c. Precomercialización del centro comercial.
- d. Proyecto de Ejecución y solicitud de Licencia de Obras.
- e. Construcción y comercialización.
- f. Entrega de los Locales.
- g. Licencia de apertura, acto de inauguración y apertura.

8. Legislación estatal del comercio minorista.

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

Disposición final segunda de la Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios

La reforma que acabó con la SEGUNDA LICENCIA de la Ley del Comercio Minorista para centros comerciales y grandes superficies.

- a. ¿Qué era la segunda licencia o licencia comercial.
- b. Apertura, traslado o ampliación de establecimientos comerciales.

TALLER DE TRABAJO

Modelo tipo de declaración responsable. Modificación de actividades de comercio minorista y Determinados servicios en establecimientos (en el ámbito del real decreto-ley 19/2012, de 25 de mayo)



9. Legislación autonómica del comercio minorista.

Andalucía

Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.

Decreto-Ley 12/2014, de 7 de octubre, por el que se modifica el Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía

TALLER DE TRABAJO

Decreto-Ley 12/2014, de 7 de octubre, por el que se modifica el Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.

Aragón

Ley 4/2015, de 25 de marzo, de Comercio de Aragón.

Asturias

Ley del Principado de Asturias 9/2010, de 17 de diciembre, de Comercio Interior.

Baleares

Decreto Ley 2/2015, de 24 de julio, de medidas urgentes en materia de grandes establecimientos comerciales.

Canarias

Decreto Legislativo 1/2012, de 21 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación de la Actividad Comercial de Canarias y reguladora de la licencia comercial.

Cantabria

Ley 1/2002, de 26 de febrero, del comercio de Cantabria.

Castilla - La Mancha

Ley 2/2010, de 13 de mayo, de Comercio de Castilla-La Mancha.

- Ley 8/2014, de 20 de noviembre, por la que se modifica la Ley 2/2010, de 13 de mayo, de Comercio de Castilla-La Mancha.

- Ley 1/2013, de 21 de marzo, de medidas para la dinamización y flexibilización de la actividad comercial y urbanística en Castilla-La Mancha.

Castilla y León

Decreto Legislativo 2/2014, de 28 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comercio de Castilla y León.

Cataluña

Decreto-ley 1/2009, de 22 de diciembre, de ordenación de los equipamientos comerciales.

Ley 18/2017, de 1 de agosto, de comercio, servicios y ferias

Disposiciones finales. Primera Modificación del Decreto ley 1/2009

Clasificación de los establecimientos comerciales

TALLER DE TRABAJO

Tramas urbanas consolidadas (TUC)

TALLER DE TRABAJO

El tribunal constitucional liberaliza las grandes superficies en Cataluña.

Extremadura

Ley 3/2002, de 9 de mayo, Ley de Comercio de Extremadura.

Galicia

Ley 13/2010, de 17 de diciembre, del comercio interior de Galicia.

Madrid

Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid.



TALLER DE TRABAJO

Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña.

Murcia

Ley 11/2006, de 22 de diciembre, sobre el Régimen del Comercio Minorista de la Región de Murcia.

Navarra

Ley Foral 17/2001, de 12 de julio reguladora del comercio en Navarra.

- Ley Foral 15/2013, de 17 de abril, de modificación de determinados artículos de la Ley Foral 17/2001, de 12 de julio, reguladora del comercio en Navarra.

País Vasco

Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la Actividad Comercial

Decreto 262/2004, de 21 de diciembre, por el que se aprueba definitivamente el Plan Territorial Sectorial de Creación Pública de Suelo para Actividades Económicas y de Equipamientos Comerciales de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Rioja

Ley 3/2005 de 14 de marzo, de ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades Feriales en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

TALLER DE TRABAJO.

Ley 6/2009, de 15 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2010.

Comunidad Valenciana

Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana

TALLER DE TRABAJO

Órganos consultivos que intervienen en el procedimiento de autorización.

TALLER DE TRABAJO

Normativa autonómica Factory.

TALLER DE TRABAJO

Situación actual de los centros comerciales en España.

1. Recursos y capacidades de un centro comercial

a. Recursos tangibles

Accesibilidad

Ubicación geográfica

Facilidad de acceso

Aparcamiento

Mix comercial

Variedad de establecimientos

Variedad de estilos

Establecimientos singulares

Establecimientos reconocidos

Cadenas y franquicias

Hipermercado

Gran almacén

Comerciantes independientes

Oferta ocio y restauración

Actividades de esparcimiento singulares

Entorno

Atractivo de las instalaciones

Ofertas y promociones



- Eventos y exhibiciones
- Tecnología
 - TICs para la gestión
 - TICs para interactuar oferta y demanda
- b. Recursos intangibles
- Servicios
 - Aparcamiento gratuito
 - Atención al cliente
 - Amplitud del horario de apertura
 - Servicios complementarios
- Personal
 - Profesionalidad
 - Formación
 - Motivación
 - Especialización
- Financieros
 - Formas de pago
 - Aplazamiento de pago
 - Financiación
- Estrategia
 - Satisfacción y fidelización clientela
 - Campañas publicitarias
 - Estudios de mercado
 - Relaciones institucionales
 - Análisis de la competencia
 - Actividades de marketing
- Gestión comercial
 - Coordinación de intereses de gestión y comerciales
 - Administraciones de locales vacíos
 - Gestión económica financiera

2. Clasificación de los centros comerciales

Por tamaño:

- Muy Grande SBA superior a 79.999 m²
- Grande SBA desde 40.000 hasta 79.999 m²
- Mediano SBA desde 20.000 hasta 39.999 m²
- Pequeño SBA desde 5.000 hasta 19.999 m²
- Hipermercado. Galería Comercial fundamentada en un hipermercado.
- Parque Comercial. Parque de Actividades Comerciales.
- Parque de Fabricantes. Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet).
- Centro de Ocio. Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre.

CHECK-LIST

Desarrollar las ventajas e inconvenientes de cada regulación autonómica. Explique por qué recomienda unas Comunidades autónomas a otras.

PARTE SEGUNDA.

El centro comercial y el urbanismo

Capítulo 2. El centro comercial y sus soluciones urbanísticas.

TALLER DE TRABAJO.

Ordenación de los planes generales en relación a centros comerciales y grandes superficies.

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



1. Problemática comercial de los centros urbanos

- a. Centro Urbano y Dinámica Comercial.
- b. Regulación Urbanística del Suelo Urbano.

2. Diagnóstico de la vitalidad comercial del Centro Urbano.

- Análisis de la diversidad de usos.
- Proporción de locales vacantes
- Análisis del mercado de alquiler de locales comerciales
- Análisis del mercado de usos no residenciales
- Accesibilidad.
- Flujos peatonales.
- Análisis participativo de los usuarios
- Análisis de las condiciones de seguridad
- Valoración de la calidad ambiental del Centro

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

TALLER DE TRABAJO.

Equipamientos comerciales: su impacto en el planeamiento. ¿Existe un urbanismo comercial?

1. Sistema planificador.
2. Sistema comercial exclusivo.
3. Sistema mixto de urbanismo y comercio.

TALLER DE TRABAJO.

Convenio urbanístico como garantía para la implantación comercial.

1. El convenio no condicionante de la iniciativa privada.
2. El control de las aportaciones económicas en los convenios.

TALLER DE TRABAJO.

El plan especial de un centro comercial.

TALLER DE TRABAJO.

La moda de los centros comerciales abiertos. Apuesta por la complementariedad.

TALLER DE TRABAJO

Desarrollos municipales: “Centros Comerciales Abiertos” y “factory outlets”.

Capítulo 3. Las licencias de edificación, instalación o apertura, primera ocupación y específica comercial. Interrelación entre ellas.

1. Consideraciones previas sobre el planeamiento urbanístico y el comercial.
2. Examen de las distintas licencias.
 - a. Licencia de edificación o de obras.
 - b. La licencia de primera ocupación.
 - c. La licencia de instalación o apertura
3. Interrelación entre las anteriores licencias.

TALLER DE TRABAJO.

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



1. Establecimiento comercial como equipamiento dotacional privado.

2. Justificación para ocupar terrenos no urbanizables

TALLER DE TRABAJO

Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial.

1. Descripción general del proyecto

- a. Emplazamiento
- b. Descripción del edificio y ubicación de las partes.
- c. Normativa Urbanística. Ordenanzas municipales de edificación.
- d. Programa de necesidades especiales (sísmico, viento, etc.).

2. Solución constructiva

- Accesos
- Elementos estructurales. Cimentación. Forjados. Fachada.
- Aislamientos e impermeabilizaciones
- Aislamiento Acústico.
- Solados
- Falso techo
- Carpintería metálica y cerrajería
- Canalizaciones exteriores
- Ascensores y escaleras mecánicas
- Instalación fontanería
- Instalación de saneamiento. Redes de evacuación de aguas pluviales y residuales.
- Instalación eléctrica
- Alumbrado de emergencia
- Red de tierras
- Instalación de pararrayos
- Protección contra incendios
- Alumbrado de emergencia y señalización
- Estudio de seguridad y salud en el trabajo
- Cálculo de instalaciones

PARTE TERCERA.

Viabilidad económico-financiera de un centro comercial.

Capítulo 4. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales.

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

- a. Entorno poblacional
- b. Entorno socioeconómico.
- c. Emplazamiento y accesos. Localización y área de influencia.
- d. Competencia actual y futura
- e. Estudio de la clientela y sus hábitos de consumo.
- f. Gasto comercializable y potencial de ventas.
- g. Sectores de atracción.
- h. Dimensionamiento y tenant-mix
- i. Cálculo de rentas- rentas medias.
- j. Análisis económico-financiero. Mayores y menores gastos
- k. Análisis económico-financiero.

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

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



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

Factores de éxito de un Centro Comercial

4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial

5. Que estudios se deben realizar cuando el centro se encuentra en funcionamiento.

- Estudios de clientela
- Estudios del área de atracción o de no clientela
- Estudios de afluencia
- Estudios de observación directa
- Panel de Consumidores
- Estudios de imagen

TALLER DE TRABAJO

Fases del proceso de promoción de un centro comercial.

1. Búsqueda y adquisición de suelo

- a. Estudio de su viabilidad
- b. Análisis de localización y accesibilidades.
- c. Análisis demográfico.

2. Diseño. Master Plan.

3. Financiación.

4. Construcción y Project Management.

5. Comercialización (y precomercialización)

- a. Antes y después de la adquisición del suelo
- b. Plazo y renta variable.
- c. Aval bancario. Excepciones.
- d. Licencia, construcción y precomercialización
- e. ¿En qué momento sabe el promotor de un centro comercial si es rentable y ha llegado el momento de vender para rentabilizar la inversión?
 - Riesgos de comercialización asociados a la precomercialización.
 - Riesgos de desarrollo, promoción y licencias durante la construcción del centro comercial.

6. Contratos de arrendamiento.

- a. Política de arrendamiento del centro comercial (Lease structure)
- b. Mecanismos de actualización periódica de los alquileres.

7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales.

8. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial.

- a. Asset Management.
- b. Property Management

9. El centro comercial como activo patrimonial

- a. La apertura del centro comercial en términos contables.
- b. Cash-flow del centro comercial.
- c. ¿Qué son los arrendamientos netos (Net Leases)?

TALLER DE TRABAJO

Fases del proceso de promoción de un centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies.

1. Requerimientos de diseño.
2. Ordenación en superficie.
3. Divisiones interiores de locales y posibilidad de variar las superficies de locales a futuro.
4. Necesidades energéticas.
5. Accesos y logística.

Acceso tráfico exterior

Acceso peatonal

Acceso tráfico pesado

Almacenes, movimiento de mercancías

Muelles de carga

6. Seguridad

Vigilancia, CCTV

Seguridad

Protección contra incendios

Evacuación

TALLER DE TRABAJO

Esquemas de fases del diseño de centros comerciales.

1. Localización del centro comercial.

¿Cómo debe ser el terreno?

Accesos viarios.

Accesos peatonales.

Transporte público.

Entorno poblacional.

Distancias y Tiempos.

Superficies del terreno.

Normativa urbanística.

Factores de decisión de adquisición.

2. Área de influencia

Segmentación económico-poblacional de las áreas (áreas primaria, secundaria y terciaria). Isócronas.

Determinación cuantitativa del mercado potencial por edades y capacidad económica.

3. Afluencia.

Sistemas de cálculo teórico de la afluencia.

Cálculo de afluencia de marcas.

Cálculo de coeficientes relativos con la competencia.

Estimación de la cuota de afluencia.

Estimación de la actividad económica y consumidores.

Cálculo de índices de saturación.

4. Clasificación del centro comercial.

Suprarregional, regional, local, de vecindario,

En función del uso (general, moda, mixtos, temáticos, outlet. tipología: abierto, cerrado, mixto).

5. Arquitectura.

Tipología, morfología y dimensionamiento general.

Superficie bruta alquilable (SBA).

Relación de Áreas comunes con SBA.

Condicionantes y tamaño de los Locales.

Parking.

Accesos de vehículos.



Accesibilidad peatonal y de minusválidos.

Fachadas. Altura de techos.

Vías de circulación (accesos, pasillos, corredores, plazas, escaleras mecánicas y ascensores, anillos de circulación y niveles).

Zonificación de locales (anclas, semi-anclas, tiendas, kioscos y stands).

Ubicación de zonas de ocio (espectáculos, cines, servicios, cultura, restauración, ocio) y aseos.

Determinación de áreas calientes, neutras y frías.

Cálculo de densidad de afluencia por áreas.

Áreas de servicios generales, instalaciones, oficinas comerciales y administrativas, mantenimiento, servicio sanitario, seguridad, almacenaje, cuartos de basuras, etc.

6. Arquitectura interior.

Paisajismo exterior e interior.

Acabados y Decoración.

Materiales y cromática. Rotulación de tiendas y condiciones de los escaparates.

Iluminación natural y ventilación.

Iluminación artificial.

Jardinería y fuentes.

Aire acondicionado. Climatización

Acústica, megafonía y música de ambiente.

Carteles e identificadores.

Instalaciones.

Sistemas de seguridad.

Sistemas contra incendio y sísmicos.

Sistemas de evacuación.

7. Planificación de ubicación del mix comercial de locales.

Cálculo de diversificación de las actividades por segmentos de consumo.

Clasificación general del mix comercial de locales.

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.

TALLER DE TRABAJO

Esquemas de gestión operativa de centros comerciales.

1. Control de la obra del centro comercial.

Project Management del centro comercial.

Contratos de obra llave en mano.

Control del presupuesto de obra.

Garantías de la edificación.

Plazos de ejecución.

Penalizaciones.

Responsabilidades.

Dirección facultativa.

Control de calidad.

2. Control del mix comercial del centro comercial.

Ordenación del mix comercial del centro comercial.

Ubicación de los negocios según la zonificación prevista (estratégicos, actividades y marcas).

Calculo de rentas del alquiler de locales del centro comercial.

Coeficientes de determinación de rentas (anclas, semi-anclas, tiendas). Sistemas fijos y variables. Sistemas de participación en renta.

3. Marketing interno del centro comercial.

Plan de Marketing del centro comercial.



Análisis de clientes potenciales.
Acción con clientes estratégicos.
Gestión de anclas, semi-anclas y marcas.
Comercialización directa e intermediación.
Capacitación a comerciales. Sistemas de incentivos.
Medios publicitarios.
Gestión comercial de rotación de espacios.
Acción publicitaria.
Eventos, Espectáculos y Campañas.
Seguimiento y control de la actividad económica y de los negocios.
Conteos de Afluencia.
Cálculo de consumidores y de ticket promedio.
Encuestas de satisfacción (consumidores y comerciantes).
Acciones de revitalización.
Seguimiento y acciones frente a la competencia.
Análisis de tendencias y de nuevas marcas.
Mantenimiento y reformas.
Reestructuraciones.
Anticipación de las variaciones de entorno (nueva competencia, alteración de accesos y de áreas de influencia, ciclos económicos, etc.)

4. Gestión financiera.

Planificación de la Inversión.
Previsión de gastos e ingresos.
Flujo de caja.
Variables financieras (VAN, TIR, beneficio contable, tiempo de recuperación de la inversión).

5. Gestión jurídica.

Estatutos y Normas de obligado cumplimiento.
Horarios de apertura y de cierre.
Contratos de arrendamiento (control de plazos, rentas, revisiones, penalizaciones e incumplimientos).

6. Gestión de dirección y administración del centro comercial.

Seguimiento contable, financiero y presupuestario.
Seguimiento operativo.
Proyecciones de afluencia y de actividad económica.
Proyecciones de ingresos por rentas.
Índices de ocupación.
Ratios y alertas.

TALLER DE TRABAJO

Glosario de terminología técnica de los centros comerciales y de ocio.

CHECK-LIST

Desarrollar un estudio de viabilidad destacando el estudio de clientela, afluencia, no clientela, etc
Analizar la problemática urbanística y general de viabilidad para un centro que requiere un buen emplazamiento urbano o periférico con accesos junto a principales vías de comunicación.

Capítulo 5. Financiación de un centro comercial.

1. Introducción.

2. Financiación basada en el cash-flow generado por el proyecto.

2. Financiación de adquisiciones de centros comerciales por fondos de inversión.



3. Interrelación entre tecnologías de implantación y tecnologías de financiación.

4. Análisis de las especialidades y evaluación de riesgos en la financiación de centros de ocio. Cuáles son las particularidades de la financiación de los factory.

TALLER DE TRABAJO

Financiación de un centro comercial.

1. Un centro comercial tiene “mucho riesgo” y el “know how” es el 99%.

- a. El posicionamiento estratégico en términos de cadena de valor.
- b. Perfil de especialización del promotor de centros comerciales.
- c. Capitalización del networking de marcas a lo largo de toda la cadena de valor.
- d. Definición del perfil de actuación. Propiedad vs gestión.
 - 1. Control de la operación en contraposición a la propiedad exclusiva del activo.
 - 2. El control del centro comercial
 - 3. El cash-flow generado en la secuencia de la desinversión.
 - 4. El aumento de la dimensión del portfolio de centros comerciales y las ventajas asociadas con proveedores y arrendatarios.
 - 5. Sinergias asociadas a la dimensión del portfolio de centros comerciales. Know-how y eficiencia de la gestión.
 - 6. Inconvenientes que aparecen ante la transferencia del control (y gestión) de un centro comercial.

2. Según la “estructura”, así la fiscalidad del centro comercial

3. Gestión del riesgo del centro comercial (cash-flows).

4. La tasa de esfuerzo de los inquilinos. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico).

TALLER DE TRABAJO

Caso real de valoración de centro comercial.

1. Para la valoración del centro comercial se utiliza la metodología del Descuento de Flujos de Caja:

- Tasa de descuento y rentabilidad de salida (“exit yield”) aplicada para la estimación del valor residual.
- Costes de adquisición, y costes de venta del valor bruto conjunto del centro comercial .
- Management fee.
- Rentas medias estimadas para los inquilinos.

2. Contraste de valor del activo (GAV ajustado)

- (i) la aplicación del método de Descuento de Flujos de Caja para el centro comercial
- (ii) la aplicación del método Residual Estático para los suelos.

3. Tasa de descuento y rentabilidad de salida (“exit yield”)

4. Cálculo del NAV (ajustes por deuda financiera y otros) del Centro comercial.

5. Detalles específicos del informe de valoración del centro comercial.

- Urbanismo
- Condición del inmueble
- Terreno y contaminación.
- Inspección
- Principios generales
- Valoración

Capítulo 6. Viabilidad comercial de centros comerciales. Ventas - rentas.



1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas.

2. Visitas-ventas- rentas

- a. Análisis: Zona de influencia por proximidad y zona de influencia por afinidad.
- b. Segmentación y posicionamiento.

3. Gestión.

- Gestión de patrimonial/comercial
- Gestión de marketing
- Gestión inmobiliaria

4. Recomendaciones

TALLER DE TRABAJO

“Merchandising” de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial.

TALLER DE TRABAJO

Ejemplo de venta de centro comercial. Condiciones esenciales del contrato y garantía de rentas.

TALLER DE TRABAJO

La Gestión Integral de un Centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP)

- 1. Preparación de los trabajos del centro comercial.**
- 2. Seguimiento y control del proyecto de los arrendatarios de centros comerciales.**
- 3. Intervenciones en fase de ejecución de las obras del centro comercial.**
- 4. Aprobación definitiva de las obras del centro comercial.**

TALLER DE TRABAJO

Un centro comercial con Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP), se ahorra muchos disgustos.

TALLER DE TRABAJO

Funciones del Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP) de un centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

La Gestión Integral de un Centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

Informe de Gestión de promotora de inmobiliaria de centros comerciales. Riesgos relativos a la existencia y solvencia de los arrendatarios/operadores.

CHECK-LIST

- 1. La importancia de los arrendatarios locomotora en los centros comerciales.**
- 2. Gestión estratégica de centros comerciales**



3. Nuevas estrategias en centros comerciales.

4. Proceso de promoción de un centro comercial. Estudios de viabilidad de centros comerciales.

PARTE CUARTA.

La configuración del centro comercial.

Capítulo 7. Los centros comerciales y su compleja configuración.

1. Las grandes superficies comerciales como conjuntos inmobiliarios de finalidad comercial.

2. La gran superficie como sociedad o copropiedad estructurada en forma societaria

3. Comunidad societaria por prestación accesoria aceptar la adjudicación de una o varias fincas o locales pertenecientes a la sociedad en el Centro Comercial o Gran Superficie en construcción.

TALLER DE TRABAJO

Los factores de éxito de un centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.

1. Establecimientos ancla o locomotora.

- a. Cine, ocio diferencial y restauración.
- b. Marcas de referencia.
- c. Hipermercados.

2. Establecimientos genéricos.

TALLER DE TRABAJO

Estrategias de atracción al centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial.

1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial.

2. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes.

3. El mix comercial requiere una discriminación de rentas.

TALLER DE TRABAJO

Rentas y gastos en los centros comerciales.

1. Renta mínima garantizada.

2. Renta variable.

3. Gastos comunes.

4. Gastos de marketing y publicidad.

TALLER DE TRABAJO

Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción.

1. Mejor localización en el centro comercial.



2. Mejores accesos a zonas logísticas.
3. Ponderación en la cuota de distribución de los gastos comunes del centro comercial.
4. Exclusividad garantizada o restricciones en el tipo de actividad de establecimientos genéricos.
5. Limitación sobre uso de las zonas comunes.
6. Porcentaje ponderando sobre la renta variable.
7. Privilegios en la participación en los gastos de marketing del centro comercial.
8. Privilegios en la renta en función de los m2 alquilados.
9. Descuentos por actividades lúdicas promocionales de los arrendatarios del centro comercial.
10. Precios en función de la actividad del arrendatario. Promoción de la complementariedad.
11. Supuesto especial de propietario del centro con establecimiento ancla en el mismo.
12. Descuentos especiales para garantizar ocupación crítica del centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

¿Cómo serán los futuros centros comerciales? Caminamos hacia el ocio.

TALLER DE TRABAJO

Tendencias en los modelos y tipología de centros comerciales.

TALLER DE TRABAJO

Estudio comparativo de competitividad entre centros comerciales cercanos. Caso real.

1. Conocer el posicionamiento de un centro comercial.

2. Factores de competencia del centro comercial.

- Conocer la utilización de los centros comerciales por parte de los clientes potenciales del centro comercial.
- Conocer la escala de preferencias sobre los centros comerciales de los consumidores.
- Frecuencia de visita a los centros comerciales.
- Tipo de compra por establecimiento.
- Centros comerciales visitados principalmente por los clientes no habituales del centro comercial.
- Valoración del centro comercial (clientes habituales).
- Accesibilidad. El desplazamiento a ese centro comercial si resulta fácil y cómodo.
- Si ese centro comercial le permite realizar una gran variedad de compras.
- Ancla: determinar si el principal atractivo de ese centro comercial es la existencia de un hipermercado.
- Variedad. Ese centro comercial tiene una gran variedad de tiendas y establecimientos.
- Ocio. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de ocio y restauración.
- Saturación. En ese centro comercial se puede comprar y realizar actividades de ocio sin grandes aglomeraciones de gente.
- Ambiente. Le gusta el tipo de público que acude a ese centro comercial.
- Seguridad. Ese centro comercial le permite sentirse seguro durante su visita.
- Parking. El aparcamiento en ese centro comercial le resulta fácil y cómodo.
- Precios. Ese centro comercial tiene buenos precios en la mayoría de sus establecimientos.
- Marcas de locales. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de tiendas y establecimientos con nombres muy conocidos.
- Atención al cliente. Ese centro comercial ofrece una buena atención al cliente en la mayoría de sus establecimientos.
- Atención infantil. Ese centro comercial ofrece facilidades y atractivos para llevar niños.
- Distribución y orientación. Resulta fácil orientarse en ese centro comercial.



Actividades. Ese centro comercial ofrece exhibiciones y actividades especiales de interés.
Comodidad. La decoración y el ambiente (música de fondo, temperatura, luz...) de ese centro comercial le resulta agradable.

Limpieza. La limpieza de ese centro comercial le parece correcta.

PARTE QUINTA.

Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal.

Capítulo 8. Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal.

- 1. La Ley de Propiedad horizontal y los centros comerciales.**
- 2. Estatutos de un centro comercial. Subcomunidades.**
- 3. Reglamento interno en un complejo de tipo comercial.**
- 4. Elementos comunes y privativos**
- 5. División y agrupación de locales en un centro comercial**
- 6. Gastos de un complejo comercial**
- 7. Obras de modernización de un centro comercial**
- 8. Actividades no permitidas y prohibidas**
- 9. Comunidad de servicios.**
- 10. La dirección y administración de un centro comercial.**

TALLER DE TRABAJO.

Caso práctico de constitución de un centro comercial mediante una supracomunidad (parking, hiper y galería comercial), y subcomunidades en la galería comercial.

TALLER DE TRABAJO.

La validez de cláusulas estatutarias limitativas del destino comercial de los locales

TALLER DE TRABAJO.

Las cláusulas prohibitivas del destino de locales a otras actividades ya existentes a la misma galería comercial.

CHECK-LIST

Desarrollar el régimen de propiedad horizontal más adecuado para un centro comercial.

Especial importancia en materia de estatutos y cláusulas de exclusividad.

¿Por qué son problemáticas las subcomunidades en los centros comerciales?

PARTE SEXTA.

El arrendamiento de locales en los centros comerciales.

Capítulo 9. Los centros comerciales en la legislación de arrendamientos urbanos.

- 1. Introducción a la LAU en materia de locales.**
 - a. Arrendamientos para otros usos distintos del de vivienda.**
 - b. Régimen legal**
- 2. Contratos de arrendamiento celebrados con anterioridad al 1 de enero de 1995 integrados en un**



centro comercial.

3. Contratos actuales de arrendamiento de locales en centros comerciales

4. Arrendamientos en galerías de alimentación.

5. Arrendamientos de locales anteriores a la apertura del centro comercial.

TALLER DE TRABAJO

Técnicas de negociación para alquilar un local en un centro comercial.

1. Determinación de la actividad comercial que se desea desarrollar (moda, hogar, servicios, alimentación, etc.)
2. Elección de la fórmula comercial que se considera idónea para entrar en el centro comercial (independiente, franquicia, etc.)
3. Análisis de las posibles operaciones comerciales que existen en el mercado y elección de la más adecuada.
4. Inicio de los contactos preliminares con la promotora o propietaria del centro comercial, en proyecto o construido.
5. Primera visita de las oficinas de la promotora y solicitud de datos del proyecto o del centro comercial:
 - a) Características del proyecto: superficie, nº de plantas, tipo de aparcamiento, etc.
 - b) Situación en que se encuentra la operación.
 - c) Situación de las licencias (comercial y obra).
 - d) Financiación obtenida.
 - e) Nombre de las locomotoras firmadas o, en su defecto, previstas.
 - f) Nombre de las medianas superficies firmadas o, en su defecto, previstas.
 - g) Explicación de la maqueta y/o infografías. Vista de los documentos audios y videos elaborados.
 - h) Dossier comercial y planos.
 - i) Opciones de posibles locales y tarifas.
 - j) Fecha de apertura prevista (dependiendo de la actividad una fecha puede ser mejor que otra). Las anteriores cuestiones se plantearían encaso de que fuera un centro comercial en proyecto. En el supuesto de que fuera un centro comercial ya construido, el principal dato a recabar es el punto 5 i).
6. Estudio de Mercado del Comerciante.
 - a) Accesibilidad, peatonal y viaria.
 - b) Transporte público.
 - c) Zona de atracción.
 - d) Características socioeconómicas.
 - e) Competencia.
 - f) Estimación de la cifra de negocio.
7. Elaboración de plan de negocio para obtención de la financiación.
8. Elección de un local determinado, entre las posibles opciones barajadas, en base a:
 - a) Situación en el centro comercial.
 - b) Proximidad a las locomotoras, medianas superficies o escaleras y rampas mecánicas.
 - c) Zona relacionada con la actividad que se va a desarrollar. Es importante que los locales vecinos sean marcas de reconocido prestigio.
 - d) Localización alejada de entradas peatonales (salvo ciertas actividades), fondos de saco, dobles pasillos, y, en general, zonas frías en las que no va a existir demasiada frecuentación interior.
 - e) Facilidad para el abastecimiento de la tienda: muelle de carga y descarga, pasillo de entrega de mercancías, etc.
9. Búsqueda preliminar de la financiación y gestión de posibles avales
10. Segunda visita a las oficinas de la promotora.
 - a) Elección del local definitivo.
 - b) Definición de la actividad contractual.
 - c) Superficie en m² SBA.
 - d) Alquiler fijo mensual y anual.



- e) Determinación del % sobre la cifra de ventas para establecer el alquiler variable.
- f) Número de años de contrato y años de obligado cumplimiento.
- g) Gastos Comunes previstos por m2 SBA. Definir qué partidas incorporan estos gastos: sobre todo IBI, seguros, plan plurianual y marketing y publicidad.
- h) Pagos que hay que realizar a la firma del contrato. Normalmente son cuatro mensualidades: Dos mensualidades para fianza, una mensualidad para el ECOP (coordinación de obras privativas) y una mensualidad para la campaña de apertura (si el centro comercial no está abierto)
- i) Posible aval que garantice el cumplimiento del contrato de arrendamiento.
- j) Recepción de la documentación jurídica para análisis del abogado del comerciante: contrato de arrendamiento, reglamento de régimen interior y pliego de condiciones técnicas.
- 11. Firma del contrato de arrendamiento.
- 12. Realización de los pagos: Fianza (2 meses), ECOP (1 mes) y Campaña de Apertura, en caso de ser un centro no abierto (1 mes)
- 13. Seguimiento de la construcción del edificio y verificación del cumplimiento de las condiciones estipuladas en el contrato de arrendamiento (en caso de ser un centro comercial proyectado).
- 14. Recepción, o no, del local en un período de 3 a 1 mes antes de la apertura, si el centro no está inaugurado. En caso de defectos, subsanación de los mismos.
- 15. Firma del Acta de Recepción del local.
- 16. Obtención de las licencias necesarias para la realización de las obras y el ejercicio posterior de su actividad comercial.
 - a) Licencia de Obras.
 - b) Licencia de Actividad y/o Apertura.
- 17. Realización del proyecto de decoración interior y presentación al ECOP (Equipo de Coordinación de Obras privativas).
 - a) Proyecto Básico.
 - b) Proyecto de Ejecución.
 - c) Proyecto de Instalaciones.
- 18. Contratación de los seguros y realización de las obras, según criterios del ECOP. 19. Inauguración del centro comercial, en caso de ser nuevo, o de la tienda.
- 20. Apertura del centro comercial o de la tienda, al público.

TALLER DE TRABAJO

Fases del contrato de arrendamiento de centros comerciales.

- 1. El contrato de arrendamiento de centros comerciales.**
- 2. Características del equipamiento del local de un centro comercial.**
- 3. El local de centros comerciales en construcción.**
- 4. Cantidades anticipadas a la firma del contrato de arrendamiento.**
- 5. Duración del contrato de arrendamiento.**
- 6. Cesión, subrogación o subarriendo en el contrato de arrendamiento.**
- 7. El derecho de adquisición preferente.**
- 8. Renuncias del arrendatario en los contratos de arrendamiento en centros comerciales.**
- 9. Acto de entrega y recepción del local.**
- 10. La renta fija y variable en los centros comerciales.**
- 11. Los gastos comunes.**
- 12. Transformación o modificación del local por parte del arrendador.**



13. Obligación del comerciante en la reparación, conservación y mantenimiento del local.

14. Obras de mejora por parte del arrendador.

Modificación del local por parte del arrendatario.
La restitución del local.

15. Causas de resolución del contrato de arrendamiento.

TALLER DE TRABAJO

El pliego de condiciones técnicas. Características constructivas de los locales de un centro comercial.

1. Características generales de las zonas comunes de un centro comercial.

- a. Urbanización exterior y accesos
- b. Aparcamiento
- c. Paseos comerciales (Mall)
- d. Locales y servicios comunes

2. Condiciones de entrega del local de un centro comercial.

Capítulo 10. Las exclusivas en los centros comerciales.

TALLER DE TRABAJO.

Caso práctico. Análisis práctico de modelos para estatutos y en el arrendamiento.

Modelo de exclusiva en los Estatutos
Modelo de exclusiva en Contrato de Arrendamiento

TALLER DE TRABAJO.

Ejercicio de negocio en exclusiva en centro comercial.

TALLER DE TRABAJO.

Caso práctico. Aspectos jurídicos clave a tener en cuenta en el arrendamiento de centros comerciales. ¿Qué cláusulas del contrato de arrendamiento son negociables?

1. Promesa de arrendamiento o contrato de cosa futura sometido a condición suspensiva.

2. ¿Qué problemas se plantean en los supuestos especiales?

- a. Cines.
- b. Factory Outlets
- c. Ocio.
- d. Family Entertainment Centres
- e. Kioscos móviles.
- f. Contribución a los gastos comunes del centro.
- g. Seguros.
- h. Fianzas y garantías
- i. Auditoria y renta variable.

PARTE SÉPTIMA

Formularios.

1. Constitución de la propiedad horizontal sobre un complejo en general y un centro comercial en particular.

- a. Declaración de obra nueva
- b. División de la finca en régimen de propiedad horizontal.
- c. Subcomunidades de primer grado.



- d. Subcomunidad de garajes.
- e. Subcomunidad de almacenes.
- f. Subcomunidades de segundo grado.

2. Reglamento de régimen interior básico.

- Artículo 1. Objeto.
- Artículo 2. Acceso de la clientela.
- Artículo 3. Horario.
- Artículo 4. Cierre temporal.
- Artículo 5. Rótulos.
- Artículo 6. Seguridad y vigilancia.
- Artículo 7. Uso de las partes comunes del centro comercial.
- Artículo 8. Actividades no permitidas.
- Artículo 9. Actividad exclusiva.
- Artículo 10. Vías de acceso y de uso y circulación común.
- Artículo 11. Aprovechamiento y entregas.
- Artículo 12. Basuras y desperdicios.
- Artículo 13. Obras de reparaciones.
- Artículo 14. Animales.
- Artículo 16. Mantenimiento de los locales y elementos de uso común.
- Artículo 17. Límites de carga en almacenaje.
- Artículo 18. Explotación de máquinas recreativas y de azar.
- Artículo 19. Escaparates.
- Artículo 20. Entrada del personal.
- Artículo 21. Ruidos.
- Artículo 22. Seguridad contra incendios.
- Artículo 23. Penalización.
- Artículo 24. Respeto de las obligaciones contractuales.

3. Estatutos de una asociación de comerciantes.

- Título 1. Denominación, domicilio, ámbito, duración y fines
- Artículo 1. Denominación.
- Artículo 2. Domicilio.
- Artículo 3. Ámbito territorial y personal.
- Título 2. Miembros, admisión y cese, derechos y obligaciones
- Artículo 6. Miembros.
- Artículo 7. Ceses.
- Artículo 8. Derechos y obligaciones.
- Título 3. Órganos de representación, gobierno y administración.
- Artículo 9. Órganos rectores.
- Artículo 10. Asambleas generales.
- Artículo 11. Clases de asambleas generales.
- Artículo 12. Representación.
- Artículo 13. Convocatoria.
- Artículo 14. Quórum.
- Artículo 15. Asistencia y derecho a voto.
- Artículo 16. Constitución de la mesa.
- Artículo 17. Actas.
- Artículo 18. Competencia.
- Artículo 19. Adopción de acuerdos.
- Artículo 20. Junta directiva.
- Artículo 21. Duración.
- Artículo 22. Cese.
- Artículo 23. Convocatoria, quórum, adopción de acuerdos.



Artículo 24. Presidente.
Artículo 25. Vicepresidente.
Artículo 26. Secretario.
Artículo 27. Tesorero.
Artículo 28. Vocales.
Artículo 29. Administrador.
Artículo 30. Comisiones de trabajo.
Artículo 31. Facultades de la junta directiva.
Título 4. Régimen económico
Artículo 32. Recursos económicos.
Artículo 33. Pago de las cuotas.
Artículo 34. Ejercicio económico.
Artículo 35. Resultados.
Artículo 36. Comisión de control presupuestario.
Título 5. Disolución y aplicación del patrimonio social
Artículo 37. Disolución.
Artículo 38. Forma y normas de liquidación.
Artículo 39. Responsabilidad.

4. Modelo de promesa de arrendamiento para centro comercial en construcción.

Estado de entrega.
Recepción.
Obras a cargo del arrendatario.
Del uso del local.
Actividades autorizadas.
Autorizaciones y licencias administrativas.
Explotación comercial.
Dirección y logotipo.
Mantenimiento y reparaciones.
Responsabilidad y reclamaciones.
Normas de la comunidad de propietarios.
Aparcamiento.
No concurrencia.
Accesibilidad al local.
Restitución del local.
Renta variable.
Definición de la cifra de ventas.
Obligaciones del arrendatario.
a) Entrega de documentos.
b) Cajas registradoras.
c) Contabilidad.
d) Control contable.
Sanciones.
Revisión de la renta mínima garantizada.
Índices.
Momentos de la revisión.
Carácter esencial de la revisión.
Pago de la renta.
Comienzo y modalidades generales.
Período precedente a la apertura.
Ejercicio del año de apertura.
Ejercicios siguientes.
Reembolso de las cargas comunes.
Definición de las partes comunes.



- Definición de los gastos comunes.
- Reembolso o pago.
- Coeficiente.
- Promoción del centro comercial.
 - Asociación de comerciantes.
 - Aportaciones a la promoción del centro.
 - Cuantías y fechas de pago.
 - Presupuesto de promoción.
 - Gestión del presupuesto.
 - Incompatibilidad de aportaciones.
 - Seguros.
- Cesión, subarriendo y traspaso.
 - Cesión y subarriendo.
 - Traspaso.
- Modificaciones contractuales.
- Indivisibilidad y solidaridad.
- Incumplimiento.
 - Cláusula general.
 - Condiciones resolutorias.
- Sanciones generales.
 - Retraso en la apertura del local.
 - Incumplimiento de las condiciones establecidas en el anexo «Técnico».
 - Incumplimiento de las normas de la comunidad.
 - Intereses de demora.
- Renuncia de derechos.
- Preaviso de resolución.
- Gastos, derechos e impuestos del contrato.
- Domicilios.
- Documentos anexos.
- Jurisdicción.

5. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta fija.

- Primera. Objeto del arrendamiento.
- Segunda. Destino del local.
- Tercera. Duración del contrato.
- Cuarta. Calificación urbanística del inmueble
- Quinta. Objeto del arrendamiento.
- Sexta. Estado actual de las acometidas generales y ramales o líneas de tensión existentes.
- Séptima. Precio del arrendamiento.
- Octava. Revisión de renta.
- Novena. Obras reparar.
- Décima. Impuestos.
- Undécima. IVA.
- Duodécima. Estado finca.
- Decimotercera. Repercusión impuestos.
- Decimocuarta. Seguro.
- Decimoquinta. Permiso de obras.
- Decimosexta. Servicio portería.
- Decimoséptima. Obras de mejora.
- Decimoctava. Tanteo y retracto.
- Decimonovena. Subarriendo y cesión.
- Vigésima. Subrogación por muerte.
- Vigésimo primera. Reparaciones necesarias.
- Vigésimo segunda. Servicios y suministros.



Vigésimo tercera. Publicidad.
Vigésimo cuarta. Fianza.
Vigésimo quinta. Obras de acondicionamiento.
Vigésimo sexta. Obras de innovación y reforma.
Vigésimo séptima. Obligaciones del arrendatario.
Vigésimo octava. Ruina.
Vigésimo novena. Expropiación.
Trigésima. Seguros.
Trigésimo primera. Penalizaciones y demora.
Trigésimo segunda. Derechos de entrada reservados por el arrendador.
Trigésimo tercera. Indemnización al arrendatario.
Trigésimo cuarta. Rescisión unilateral contrato.
Trigésimo quinta. Iluminación del local.
Trigésimo sexta. Restitución del local.
Trigésimo séptima. Máquinas recreativas.
Trigésimo octava. Notificaciones.

6. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta variable. Modelo básico.

- 1 - OBJETO DEL ARRENDAMIENTO
- 2 - DURACION
- 3 - LA RENTA Y SU REVISION
 - 3.1 - LA RENTA
 - 3.2 - REVISIÓN DE LA RENTA MÍNIMA GARANTIZADA
- 4 - CANTIDADES ASIMILADAS A RENTA
 - 4.1 - CARGAS DE COMUNIDAD
 - 4.2 - FALTA DE PAGO
- 5 - OTROS CONCEPTOS
- 6 - FIANZA
- 7 - ENTREGA Y APERTURA DEL LOCAL
 - 7.1 - ENTREGA DEL LOCAL
 - 7.2 - APERTURA DEL LOCAL
- 8 - CONDICIONES PARTICULARES
 - 8.1 - DESTINO
 - 8.2 - ROTULO DE ESTABLECIMIENTO
- 9 - ESTADO DE ENTREGA DEL LOCAL
 - 9.1 - ESTADO DE ENTREGA Y RECEPCION
 - 9.2 - OBRAS A CARGO DEL ARRENDATARIO
- 10 - USO DEL LOCAL
 - 10.1 - ACTIVIDADES AUTORIZADAS
 - 10.2 - AUTORIZACIONES Y LICENCIAS ADMINISTRATIVAS
 - 10.3 - EXPLOTACION COMERCIAL
 - 10.4 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES
 - 10.5 - RESPONSABILIDAD Y RECLAMACIONES
- 10.6 - NORMAS DE FUNCIONAMIENTO
 - 10.6.1 - NORMAS GENERALES
 - 10.6.2 - APARCAMIENTO
 - 10.7 - ACCESIBILIDAD DEL LOCAL
 - 10.8 - RESTITUCION DEL LOCAL
- 11 - PAGO DE LA RENTA
- 12 - CARGAS O GASTOS COMUNES
 - 12.1 - DEFINICIÓN DE LAS PARTES COMUNES
 - 12.2 - DEFINICION DE LOS GASTOS COMUNES
- 17.2 - CONDICIONES RESOLUTORIAS
18. 1. - RETRASO EN LA APERTURA DEL LOCAL



18.2 - INCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN EL ANEXO TÉCNICO

18.3 - INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA COMUNIDAD



¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Clases de centros comerciales. Tipología por tamaño SBA (superficie bruta alquilable).**
- **Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista y legislación autonómica del comercio minorista.**
- **Urbanismo. Ordenación de los planes generales en relación a centros comerciales y grandes superficies.**
- **Convenio urbanístico y plan especial de un centro comercial.**
- **Las licencias de edificación, instalación o apertura, primera ocupación y específica comercial.**
- **Viabilidad económico-financiera de un centro comercial.**
- **Fases del proceso de promoción de un centro comercial.**
- **El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies.**
- **Financiación de un centro comercial.**
- **La Gestión Integral de un Centro comercial.**
- **Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP)**
- **Los factores de éxito de un centro comercial.**
- **Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. Estatutos de un centro comercial. Subcomunidades. Reglamento interno en un complejo de tipo comercial.**
- **Los centros comerciales en la legislación de arrendamientos urbanos. El contrato de arrendamiento de centros comerciales.**

PARTE PRIMERA.

Límites administrativos en la creación de centros comerciales.

Capítulo 1. Tipología de los establecimientos comerciales. Criterios de sistematización



1. ¿Qué es un centro comercial?