

INFORMES DE VALORACIÓN DE LOS CENTROS COMERCIALES DE LAR 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.

16 de enero de 2019

- Su valor aumenta un 37% gracias a la mejora de la oferta y la experiencia de cliente

La Socimi Lar España ha logrado una revalorización de su cartera del 40%. A finales de 2018 los 18 activos de la socimi alcanzaban un valor de 1.535,9 millones de euros, muy por encima de los 1.087,2 millones que suma el precio de compra de esos inmuebles. Sus centros comerciales alcanzaron a finales de 2018 una revalorización del 37%. Entre los activos en los que ya se han llevado a cabo inversiones, destacan la remodelación integral de Albacenter en Albacete y las obras de renovación del outlet y el parque de medianas de Megapark en Bilbao, así como del centro comercial Portal de la Marina en Alicante.

La socimi señala que el aumento del valor de sus activos responde principalmente a la gestión activa que se lleva a cabo en su cartera. Entre las mejoras, destacan los cambios en la oferta de los centros comerciales, así como la optimización de la experiencia que se ofrece al cliente, con nuevas zonas de ocio y restauración.

Asimismo, se han implementado avances tecnológicos para potenciar la propuesta comercial de los activos, la accesibilidad y el respeto al medioambiente.

“Estos datos demuestran que la buena gestión de nuestros activos ha reforzado la posición dominante de nuestros centros comerciales, potenciando la interacción con los visitantes y elevando su atractivo”, explica el presidente del Consejo de Administración de Lar España, José Luis del Valle.



En el caso de las oficinas, las mejoras introducidas han logrado que aumente su valor un 140% y han permitido poner en marcha de forma favorable las desinversiones previstas de Egeo en enero y de Joan Miró en diciembre. Entre las inversiones llevadas a cabo en oficinas, destaca la reforma integral de Eloy Gonzalo.

Para José Luis Del Valle, "la importancia que para la socimi tiene haber alcanzado un porcentaje tan elevado de revalorización de los activos, es una buena prueba de la acertada política de inversiones y gestión de nuestros activos que hemos llevado a cabo durante estos años".

En la actualidad, Lar España Real Estate cuenta con 19 activos inmobiliarios cuyo valor alcanza los 1.536 millones de euros, de los que 1.376 millones corresponden a centros comerciales situados en Madrid, Toledo, Baleares, La Rioja, Pontevedra, Valencia, Alicante, Lugo, León, Vizcaya, Guipúzcoa, Palencia, Albacete y Barcelona; 76 millones a edificios de oficinas y 84 millones a la promoción residencial Lagasca99.



RETAIL
in action!

Dec 2018 Asset Valuation

16th January 2018



FY 2018 Asset Appraisal

40% asset revaluation since acquisition

Total Portfolio LfL Revaluation

31/12/2018 Valuation

€1,536 Mn

12.1%

LfL FY 2018/17

40.0%

Since Acquisition

Before Invested Capex

Total Retail LfL Revaluation

31/12/2018 Valuation

€1,376 Mn

11.7%

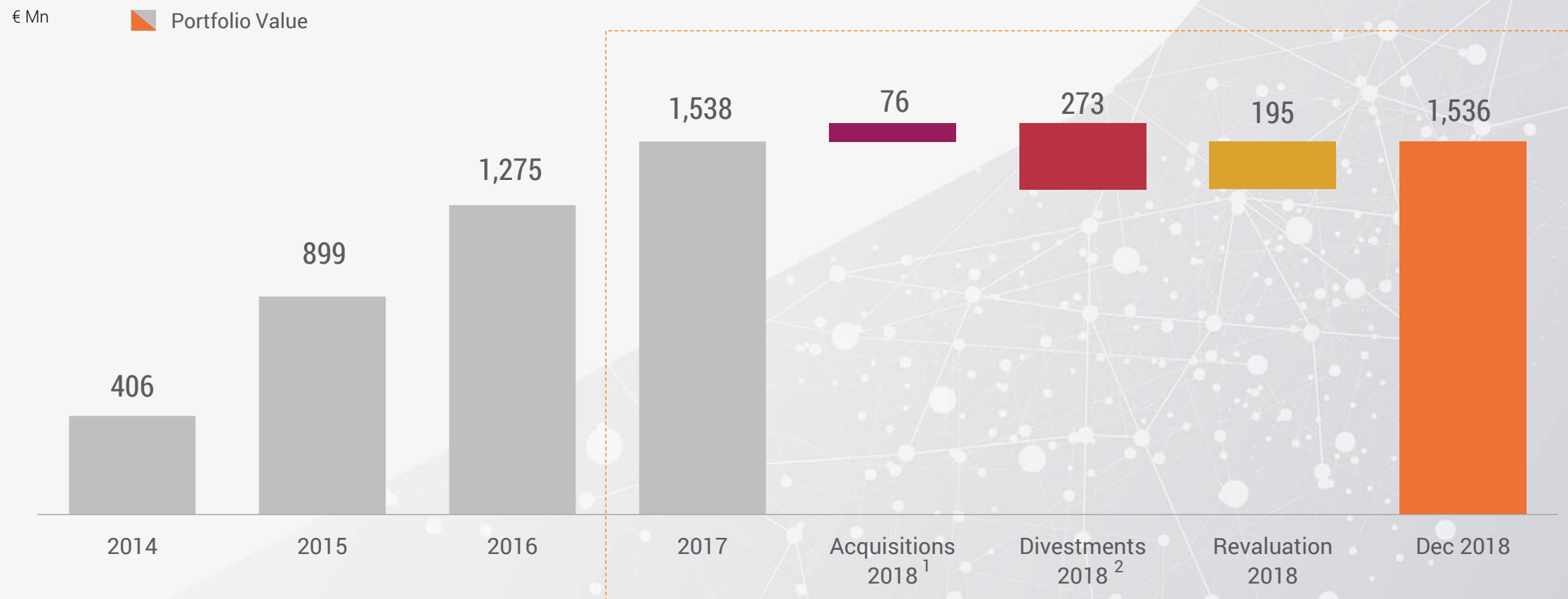
LfL FY 2018/17

36.9%

Since Acquisition

Before Invested Capex

Strong valuation performance throughout the years



1. Parque Abadía commercial gallery and Rivas Futura retail park.

2. Egeo and Joan Miró office buildings, logistics portfolio and Nuevo Alisal, Villaverde and Galaria retail warehouses.

DISCLAIMER



This document has been prepared by Lar España Real Estate SOCIMI, S.A. (the "Company") for information purposes only and it is not a regulated information or information which has been subject to prior registration or control by the Spanish Securities Market Commission. This document neither is a prospectus nor implies a bid or recommendation for investment. This document includes summarised audited and non-audited information. The financial and operational information, as well as the data on the acquisitions which have been carried out, included in the presentation, correspond to the internal recordings and accounting of the Company. Such information may in the future be subject to audit, limited review or any other control by an auditor or an independent third party. Therefore, this information may be modified or amended in the future.

The information contained herein has been obtained from sources that the Company considers reliable, but the Company does not represent or warrant that the information is complete or accurate, in particular with respect to data provided by third parties (including certain information relating to the Company's properties such as their catchment areas and performance indicators for periods preceding the time of acquisition by the Company). Neither the Company nor its legal advisors and representatives assure the completeness, impartiality or accuracy of the information or opinions included herein. In addition, they do not assume responsibilities of any kind, whether for misconduct or negligence, with regard to any damages or losses that may derive from the use of this document or its contents. The information contained in this document has not been subject to independent verification. This document includes forward-looking representations or statements on purposes, expectations or forecasts of the Company or its management up to the date of release of this document. Said forward-looking representations and statements or forecasts are mere value judgments of the Company and do not imply undertakings of future performance. Additionally, they are subject to risks, uncertainties and other factors, which were unknown or not taken into account by the time this document was produced and released and which may cause such actual results, performance or achievements, to be materially different from those expressed or implied by these forward-looking statements. Moreover, these forward-looking statements are based on numerous assumptions (which are not stated in the presentation) regarding the Company's present and future business strategies and the environment in which the Company expects to operate in the future. There are many factors, most of them out of the Company's control which may cause the Company's actual operations and results to substantially differ from those forward-looking statements.

The financial information contained herein may include items which are not defined under the International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (IFRS-EU) and which are considered to be "alternative performance measures". Other companies may calculate such financial information differently or may use such measures for different purposes than we do, limiting the usefulness of such measures as comparative measures. Such financial information must be considered only in addition to, and not as a substitute for or superior to, financial information prepared in accordance with IFRS-EU.

Under no circumstances the Company undertakes to update or release the review of the information included herein or provide additional information. Neither the Company nor any of its legal advisors or representatives assume any kind of responsibility for any possible deviations that may suffer the forward-looking estimates, forecasts or projections used herein.

This information does not constitute or form part of any offer to sell or issue, or invitation to purchase or subscribe for, or any solicitation of any offer to purchase or subscribe for, any securities of the company, nor shall the fact of its distribution form the basis of, or be relied on in connection with, any contract or investment decision. This presentation should not be considered as a recommendation by the company, Grupo Lar Inversiones Inmobiliarias, S.A. or any other person that any person should subscribe for or purchase any securities of the company. Prospective purchasers of securities of the company are required to make their own independent investigation and appraisal.

The securities of the Company have not been and will not be registered under the U.S. Securities Act of 1933, as amended (the "U.S. Securities Act") or the laws of any state or other jurisdictions of the United States. Such securities may not be offered or sold in the United States except on a limited basis, if at all, to Qualified Institutional Buyers (as defined in Rule 144A under the US Securities Act) in reliance on an exemption from, or transaction not subject to, the registration requirements of the U.S. Securities Act. The securities of the Company have not been and will not be registered under the applicable securities laws of any state or jurisdiction of Australia, Canada, Japan or Switzerland and, subject to certain exceptions, may not be offered or sold within Australia, Canada, Japan or Switzerland or to or for the benefit of any national, resident or citizen of Australia, Canada, Japan or Switzerland.

The information contained herein does not purpose to be comprehensive or to contain all the information that a prospective purchaser of securities of the Company may desire or require in deciding whether or not to purchase such securities.

This document discloses neither the risks nor other material issues regarding an investment in the securities of the Company. The information included in this presentation is subject to, and should be read together with, all publicly available information. Any person acquiring securities of the Company shall do so on their own risk and judgment over the merits and suitability of the securities of the Company, after having received professional advice or of any other kind that may be needed or appropriate but not only on the grounds of this presentation. By delivering this presentation, the Company is not providing any advisory, purchase or sale recommendation, or any other instrument of negotiation over the securities or financial instruments of the Company. This document does not constitute an offer, bid or invitation to acquire or subscribe securities, in accordance with the provisions of article 35 of the consolidated text of the Spanish Securities Market Act approved by the Royal Legislative Decree 4/2015, of 23 October, and/or the Royal Decree 1310/2005, of 4 November and their implementing regulations. Furthermore, this document does not imply any purchase or sale bid or offer for the exchange of securities or a request for the vote or authorization in any other jurisdiction. The delivery of this document within other jurisdictions may be forbidden.

Recipients of this document or those persons receiving a copy thereof shall be responsible for being aware of, and complying with, such restrictions.

By accepting this document you are accepting the foregoing restrictions and warnings.

All the foregoing shall be taking into account by those persons or entities which have to take decisions or issue opinions relating to the securities issued by the Company. All such persons or entities are invited to consult all public documents and information of the Company registered within the Spanish Securities Market Commission.

Neither the Company nor any of its advisors or representatives assumes any kind of responsibility for any damages or losses derived from any use of this document or its contents.

RETAIL
in action!



RETAIL
in action!

Follow us

 www.larespana.com

 info@laespana.com

 Lar España Real Estate SOCIMI

Lar España App





CURSO/GUÍA PRÁCTICA CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	26
PARTE PRIMERA.	28
Límites administrativos en la creación de centros comerciales.	28
Capítulo 1. Tipología de los establecimientos comerciales. Criterios de sistematización	28
1. ¿Qué es un centro comercial?	28
2. Clases de centros comerciales	29
a. Tipología por tamaño SBA (superficie bruta alquilable).	29
b. Tipología por características.	30
Centros con formato especializado	30
Parque Comercial	30
Centro de Fabricantes o Factory Outlet	30
Centro de Ocio	30
3. Clases de centros comerciales. Pequeña y gran superficie.	31
4. Las grandes superficies comerciales. Legislación aplicable al comercio minorista.	32
6. Sujetos del centro comercial.	33
a. Administraciones autonómicas (licencia) y ayuntamientos (urbanismo)	33
b. Promotor de centro comercial.	33
c. Gestor del centro comercial. Gerencia.	34
d. Arrendatarios. Comerciantes.	34
7. Fases de desarrollo de un centro comercial.	34
a. Estudios preliminares.	34
b. Anteproyecto	35
c. Precomercialización del centro comercial.	35
d. Proyecto de Ejecución y solicitud de Licencia de Obras.	35
e. Construcción y comercialización.	35
f. Entrega de los Locales.	35
g. Licencia de apertura, acto de inauguración y apertura.	36
8. Legislación estatal del comercio minorista.	36
Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.	36
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	36
La reforma que acabó con la SEGUNDA LICENCIA de la Ley del Comercio Minorista para centros comerciales y grandes superficies.	36
a. ¿Qué era la segunda licencia o licencia comercial.	36
b. Apertura, traslado o ampliación de establecimientos comerciales.	37
TALLER DE TRABAJO	40
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)	40

9. Legislación autonómica del comercio minorista.	44
Andalucía	46
Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.	46
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	48
TALLER DE TRABAJO	56
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.	56
Aragón	65
Ley 4/2015, de 25 de marzo, de Comercio de Aragón.	65
Asturias	69
Ley del Principado de Asturias 9/2010, de 17 de diciembre, de Comercio Interior.	69
Baleares	76
Decreto Ley 2/2015, de 24 de julio, de medidas urgentes en materia de grandes establecimientos comerciales.	76
Canarias	85
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.	85
Cantabria	89
Ley 1/2002, de 26 de febrero, del comercio de Cantabria.	89
Castilla - La Mancha	91
Ley 2/2010, de 13 de mayo, de Comercio de Castilla-La Mancha.	91
• 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.	91
• Ley 1/2013, de 21 de marzo, de medidas para la dinamización y flexibilización de la actividad comercial y urbanística en Castilla-La Mancha.	92
Castilla y León	96
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.	96
Cataluña	99
Decreto-ley 1/2009, de 22 de diciembre, de ordenación de los equipamientos comerciales.	99
Ley 18/2017, de 1 de agosto, de comercio, servicios y ferias	99
Disposiciones finales. Primera Modificación del Decreto ley 1/2009	99
Clasificación de los establecimientos comerciales	111
TALLER DE TRABAJO	113
Tramas urbanas consolidadas (TUC)	113
TALLER DE TRABAJO	119
El tribunal constitucional liberaliza las grandes superficies en Cataluña.	119
Extremadura	160
Ley 3/2002, de 9 de mayo, Ley de Comercio de Extremadura.	160
Galicia	164
Ley 13/2010, de 17 de diciembre, del comercio interior de Galicia.	164
Madrid	171
Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid.	171
TALLER DE TRABAJO	173

Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña.173

Murcia _____ 178

Ley 11/2006, de 22 de diciembre, sobre el Régimen del Comercio Minorista de la Región de Murcia. ____ 178

Navarra _____ 180

Ley Foral 17/2001, de 12 de julio reguladora del comercio en Navarra. _____ 180

• 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. _____ 180

País Vasco _____ 183

Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la Actividad Comercial _____ 183

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. _____ 186

Rioja _____ 188

Ley 3/2005 de 14 de marzo, de ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades FERIALES en la Comunidad Autónoma de La Rioja. _____ 188

TALLER DE TRABAJO. _____ 189
Ley 6/2009, de 15 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2010. ____ 189

Comunidad Valenciana _____ 202

Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana _____ 202

TALLER DE TRABAJO _____ 211
Órganos consultivos que intervienen en el procedimiento de autorización. _____ 211
TALLER DE TRABAJO _____ 215
Normativa autonómica Factory. _____ 215
TALLER DE TRABAJO _____ 217
Situación actual de los centros comerciales en España. _____ 217
1. Recursos y capacidades de un centro comercial _____ 217

a. Recursos tangibles _____ 217

Accesibilidad _____ 217

Ubicación geográfica _____ 217

Facilidad de acceso _____ 217

Aparcamiento _____ 217

Mix comercial _____ 217

Variedad de establecimientos _____ 217

Variedad de estilos _____ 217

Establecimientos singulares _____ 217

Establecimientos reconocidos _____ 217

Cadenas y franquicias _____ 217

Hipermercado _____ 217

Gran almacén _____ 217

Comerciantes independientes _____ 217

Oferta ocio y restauración _____ 217

Actividades de esparcimiento singulares _____ 217

Entorno _____ 217

Atractivo de las instalaciones _____ 218

Ofertas y promociones _____ 218

Eventos y exhibiciones _____ 218

Tecnología _____ 218

TICs para la gestión	218
TICs para interactuar oferta y demanda	218
b. Recursos intangibles	218
Servicios	218
Aparcamiento gratuito	218
Atención al cliente	218
Amplitud del horario de apertura	218
Servicios complementarios	218
Personal	218
Profesionalidad	218
Formación	218
Motivación	218
Especialización	218
Financieros	218
Formas de pago	218
Aplazamiento de pago	218
Financiación	218
Estrategia	218
Satisfacción y fidelización clientela	218
Campañas publicitarias	218
Estudios de mercado	218
Relaciones institucionales	218
Análisis de la competencia	218
Actividades de marketing	218
Gestión comercial	218
Coordinación de intereses de gestión y comerciales	219
Administraciones de locales vacíos	219
Gestión económica financiera	219
2. Clasificación de los centros comerciales	219
Por tamaño:	219
Muy Grande SBA superior a 79.999 m2	219
Grande SBA desde 40.000 hasta 79.999 m2	219
Mediano SBA desde 20.000 hasta 39.999 m2	219
Pequeño SBA desde 5.000 hasta 19.999 m2	219
Hipermercado. Galería Comercial fundamentada en un hipermercado.	219
Parque Comercial. Parque de Actividades Comerciales.	219
Parque de Fabricantes. Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet).	219
Centro de Ocio. Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre.	219
CHECK-LIST	233
Desarrollar las ventajas e inconvenientes de cada regulación autonómica. Explique por qué recomienda unas Comunidades autónomas a otras.	233
PARTE SEGUNDA.	234
El centro comercial y el urbanismo	234
Capítulo 2. El centro comercial y sus soluciones urbanísticas.	234
TALLER DE TRABAJO.	235
Ordenación de los planes generales en relación a centros comerciales y grandes superficies.	235
1. Problemática comercial de los centros urbanos	235
a. Centro Urbano y Dinámica Comercial.	235

b. Regulación Urbanística del Suelo Urbano.	237
2. Diagnóstico de la vitalidad comercial del Centro Urbano.	239
Análisis de la diversidad de usos.	240
Proporción de locales vacantes	240
Análisis del mercado de alquiler de locales comerciales	240
Análisis del mercado de usos no residenciales	240
Accesibilidad.	240
Flujos peatonales.	240
Análisis participativo de los usuarios	240
Análisis de las condiciones de seguridad	240
Valoración de la calidad ambiental del Centro	240
3. La estrategia de revitalización comercial de los Centros Urbanos.	240
TALLER DE TRABAJO.	244
Equipamientos comerciales: su impacto en el planeamiento. ¿Existe un urbanismo comercial?	244
1. Sistema planificador.	244
2. Sistema comercial exclusivo.	244
3. Sistema mixto de urbanismo y comercio.	245
TALLER DE TRABAJO	246
Impacto medioambiental de los centros comerciales.	246
1. Impacto de las aguas contaminantes de grandes superficies asfaltadas arrastradas al subsuelo.	246
2. Ruido generado por el centro comercial	246
3. Calidad del aire. Emisiones contaminantes.	246
4. Rehabilitación ecológica o ecoeficiente de antiguos centros comerciales.	247
Instalaciones poco emisivas con un impacto medioambiental menor.	248
Energías renovables.	248
Edificación energéticamente pasiva.	248
Reducción del impacto del centro comercial sobre el agua, el suelo y asimilación de gases nocivos.	249
Zonas Verdes	249
Capacidad de asimilación de agua en el centro comercial.	249
Tratamiento de isla de calor	249
5. Accesos al centro comercial. Efectos del transporte del centro comercial.	249
6. Eficiencia energética	250
TALLER DE TRABAJO.	251
Convenio urbanístico como garantía para la implantación comercial.	251
1. El convenio no condicionante de la iniciativa privada.	251
2. El control de las aportaciones económicas en los convenios.	252
TALLER DE TRABAJO.	253
El plan especial de un centro comercial.	253
TALLER DE TRABAJO.	255

La moda de los centros comerciales abiertos. Apuesta por la complementariedad. _____	255
TALLER DE TRABAJO _____	257
Desarrollos municipales: “Centros Comerciales Abiertos” y “factory outlets”. _____	257
Capítulo 3. Las licencias de edificación, instalación o apertura, primera ocupación y específica comercial. Interrelación entre ellas. _____	260
1. Consideraciones previas sobre el planeamiento urbanístico y el comercial. _____	260
2. Examen de las distintas licencias. _____	262
a. Licencia de edificación o de obras. _____	262
b. La licencia de primera ocupación. _____	262
c. La licencia de instalación o apertura _____	265
3. Interrelación entre las anteriores licencias. _____	266
TALLER DE TRABAJO. _____	269
1. Establecimiento comercial como equipamiento dotacional privado. _____	269
2. Justificación para ocupar terrenos no urbanizables _____	271
TALLER DE TRABAJO _____	275
Proyecto arquitectónico de un centro comercial. _____	275
1. Características de proyecto arquitectónico de un centro comercial. _____	275
2. Usos de un centro comercial. _____	275
Galería comercial. _____	275
Locomotora del centro comercial. _____	276
Locales _____	276
Área de restauración o Food Court _____	276
Aparcamientos. Parking. _____	277
Zonas de Servicio _____	277
3. “Gruen Transfer” (Efecto Gruen). Técnicas arquitectónicas de manipulación e incitación al consumo. _____	277
Circulaciones complejas en su recorrido _____	278
Gran escala en altura y desarrollo con aislamiento total del espacio interior. _____	278
4. Dimensionamiento de instalaciones para grandes afluencias de público. _____	279
5. Arquitectura escénica. _____	279
6. Recorridos y sentido de continuidad. _____	280
Flujo de peatones entre las diferentes alturas mediante elevadores. _____	280
TALLER DE TRABAJO _____	281
Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial. _____	281
1. Descripción general del proyecto _____	281
a. Emplazamiento _____	281
b. Descripción del edificio y ubicación de las partes. _____	282
c. Normativa Urbanística. Ordenanzas municipales de edificación. _____	282
d. Programa de necesidades especiales (sísmico, viento, etc.). _____	283
2. Solución constructiva _____	284

Accesos	284
Elementos estructurales. Cimentación. Forjados. Fachada.	284
Aislamientos e impermeabilizaciones	286
Aislamiento Acústico.	286
Solados	287
Falso techo	287
Carpintería metálica y cerrajería	288
Canalizaciones exteriores	289
Ascensores y escaleras mecánicas	290
Instalación fontanería	290
Instalación de saneamiento. Redes de evacuación de aguas pluviales y residuales.	292
Instalación eléctrica	294
Alumbrado de emergencia	300
Red de tierras	301
Instalación de pararrayos	302
Protección contra incendios	302
Alumbrado de emergencia y señalización	304
Estudio de seguridad y salud en el trabajo	305
Cálculo de instalaciones	305
PARTE TERCERA.	307
Viabilidad económico-financiera de un centro comercial.	307
Capítulo 4. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales.	307
1. Parámetros básicos a tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad.	307
a. Entorno poblacional	307
b. Entorno socioeconómico.	308
c. Emplazamiento y accesos. Localización y área de influencia.	308
d. Competencia actual y futura	309
e. Estudio de la clientela y sus hábitos de consumo.	310
f. Gasto comercializable y potencial de ventas.	310
g. Sectores de atracción.	311
h. Dimensionamiento y tenant-mix	311
i. Cálculo de rentas- rentas medias.	312
j. Análisis económico-financiero. Mayores y menores gastos	313
k. Análisis económico-financiero.	314
2. Errores más frecuentes en la implantación y funcionamiento de un centro comercial	314
3. Factores clave que determinan el éxito y el fracaso de un centro comercial.	315
Factores de éxito de un Centro Comercial	315
4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial	317
5. Que estudios se deben realizar cuando el centro se encuentra en funcionamiento.	317
Estudios de clientela	317
Estudios del área de atracción o de no clientela	318
Estudios de afluencia	318
Estudios de observación directa	318
Panel de Consumidores	319
Estudios de imagen	319
TALLER DE TRABAJO	322

Fases del proceso de promoción de un centro comercial.	322
1. Búsqueda y adquisición de suelo	322
a. Estudio de su viabilidad	323
b. Análisis de localización y accesibilidades.	323
c. Análisis demográfico.	324
2. Diseño. Master Plan.	325
3. Financiación.	326
4. Construcción y Project Management.	326
5. Comercialización (y precomercialización)	326
a. Antes y después de la adquisición del suelo	326
b. Plazo y renta variable.	327
c. Aval bancario. Excepciones.	327
d. Licencia, construcción y precomercialización	327
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?	328
• Riesgos de comercialización asociados a la precomercialización.	328
• Riesgos de desarrollo, promoción y licencias durante la construcción del centro comercial.	328
6. Contratos de arrendamiento.	329
a. Política de arrendamiento del centro comercial (Lease structure)	329
b. Mecanismos de actualización periódica de los alquileres.	329
7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales.	330
8. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial.	330
a. Asset Management.	331
b. Property Management	331
9. El centro comercial como activo patrimonial	332
a. La apertura del centro comercial en términos contables.	332
b. Cash-flow del centro comercial.	333
c. ¿Qué son los arrendamientos netos (Net Leases)?	334
TALLER DE TRABAJO	335
Fases del proceso de promoción de un centro comercial.	335
TALLER DE TRABAJO	342
El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies.	342
1. Requerimientos de diseño.	342
2. Ordenación en superficie.	342
3. Divisiones interiores de locales y posibilidad de variar las superficies de locales a futuro.	342
4. Necesidades energéticas.	342
5. Accesos y logística.	342
Acceso tráfico exterior	342
Acceso peatonal	342
Acceso tráfico pesado	342
Almacenes, movimiento de mercancías	342
Muelles de carga	342
6. Seguridad	342
Vigilancia, CCTV	342
Seguridad	342

Protección contraincendios	342
Evacuación	342
TALLER DE TRABAJO	353
Esquemas de fases del diseño de centros comerciales.	353
1. Localización del centro comercial.	354
¿Cómo debe ser el terreno?	354
Accesos viarios.	354
Accesos peatonales.	354
Transporte público.	354
Entorno poblacional.	354
Distancias y Tiempos.	354
Superficies del terreno.	354
Normativa urbanística.	354
Factores de decisión de adquisición.	354
2. Área de influencia	354
Segmentación económico-poblacional de las áreas (áreas primaria, secundaria y terciaria). Isócronas.	354
Determinación cuantitativa del mercado potencial por edades y capacidad económica.	354
3. Afluencia.	354
Sistemas de cálculo teórico de la afluencia.	354
Cálculo de afluencia de marcas.	354
Cálculo de coeficientes relativos con la competencia.	354
Estimación de la cuota de afluencia.	354
Estimación de la actividad económica y consumidores.	354
Cálculo de índices de saturación.	354
4. Clasificación del centro comercial.	354
Suprarregional, regional, local, de vecindario,	354
En función del uso (general, moda, mixtos, temáticos, outlet. tipología: abierto, cerrado, mixto).	354
5. Arquitectura.	355
Tipología, morfología y dimensionamiento general.	355
Superficie bruta alquilable (SBA).	355
Relación de Áreas comunes con SBA.	355
Condicionantes y tamaño de los Locales.	355
Parking.	355
Accesos de vehículos.	355
Accesibilidad peatonal y de minusválidos.	355
Fachadas. Altura de techos.	355
Vías de circulación (accesos, pasillos, corredores, plazas, escaleras mecánicas y ascensores, anillos de circulación y niveles).	355
Zonificación de locales (anclas, semi-anclas, tiendas, kioscos y stands).	355
Ubicación de zonas de ocio (espectáculos, cines, servicios, cultura, restauración, ocio) y aseos.	355
Determinación de áreas calientes, neutras y frías.	355
Cálculo de densidad de afluencia por áreas.	355
Áreas de servicios generales, instalaciones, oficinas comerciales y administrativas, mantenimiento, servicio sanitario, seguridad, almacenaje, cuartos de basuras, etc.	355
6. Arquitectura interior.	355
Paisajismo exterior e interior.	355
Acabados y Decoración.	355
Materiales y cromática. Rotulación de tiendas y condiciones de los escaparates.	355
Iluminación natural y ventilación.	355

Iluminación artificial. _____	355
Jardinería y fuentes. _____	355
Aire acondicionado. Climatización _____	355
Acústica, megafonía y música de ambiente. _____	356
Carteles e identificadores. _____	356
Instalaciones. _____	356
Sistemas de seguridad. _____	356
Sistemas contra incendio y sísmicos. _____	356
Sistemas de evacuación. _____	356
7. Planificación de ubicación del mix comercial de locales. _____	356
Cálculo de diversificación de las actividades por segmentos de consumo. _____	356
Clasificación general del mix comercial de locales. _____	356
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. _____	356
TALLER DE TRABAJO _____	357
Esquemas de gestión operativa de centros comerciales. _____	357
1. Control de la obra del centro comercial. _____	358
Project Management del centro comercial. _____	358
Contratos de obra llave en mano. _____	358
Control del presupuesto de obra. _____	358
Garantías de la edificación. _____	358
Plazos de ejecución. _____	358
Penalizaciones. _____	358
Responsabilidades. _____	358
Dirección facultativa. _____	358
Control de calidad. _____	358
2. Control del mix comercial del centro comercial. _____	358
Ordenación del mix comercial del centro comercial. _____	358
Ubicación de los negocios según la zonificación prevista (estratégicos, actividades y marcas). _____	358
Cálculo de rentas del alquiler de locales del centro comercial. _____	358
Coeficientes de determinación de rentas (anclas, semi-anclas, tiendas). Sistemas fijos y variables. Sistemas de participación en renta. _____	358
3. Marketing interno del centro comercial. _____	358
Plan de Marketing del centro comercial. _____	358
Análisis de clientes potenciales. _____	358
Acción con clientes estratégicos. _____	358
Gestión de anclas, semi-anclas y marcas. _____	358
Comercialización directa e intermediación. _____	358
Capacitación a comerciales. Sistemas de incentivos. _____	358
Medios publicitarios. _____	358
Gestión comercial de rotación de espacios. _____	358
Acción publicitaria. _____	359
Eventos, Espectáculos y Campañas. _____	359
Seguimiento y control de la actividad económica y de los negocios. _____	359
Conteos de Afluencia. _____	359
Cálculo de consumidores y de ticket promedio. _____	359
Encuestas de satisfacción (consumidores y comerciantes). _____	359
Acciones de revitalización. _____	359
Seguimiento y acciones frente a la competencia. _____	359
Análisis de tendencias y de nuevas marcas. _____	359

Mantenimiento y reformas. _____	359
Reestructuraciones. _____	359
Anticipación de las variaciones de entorno (nueva competencia, alteración de accesos y de áreas de influencia, ciclos económicos, etc.) _____	359
4. Gestión financiera. _____	359
Planificación de la Inversión. _____	359
Previsión de gastos e ingresos. _____	359
Flujo de caja. _____	359
Variables financieras (VAN, TIR, beneficio contable, tiempo de recuperación de la inversión). _____	359
5. Gestión jurídica. _____	359
Estatutos y Normas de obligado cumplimiento. _____	359
Horarios de apertura y de cierre. _____	359
Contratos de arrendamiento (control de plazos, rentas, revisiones, penalizaciones e incumplimientos). _____	359
6. Gestión de dirección y administración del centro comercial. _____	360
Seguimiento contable, financiero y presupuestario. _____	360
Seguimiento operativo. _____	360
Proyecciones de afluencia y de actividad económica. _____	360
Proyecciones de ingresos por rentas. _____	360
Índices de ocupación. _____	360
Ratios y alertas. _____	360
TALLER DE TRABAJO _____	361
Glosario de terminología técnica de los centros comerciales y de ocio. _____	361
CHECK-LIST _____	378
Desarrollar un estudio de viabilidad destacando el estudio de clientela, afluencia, no clientela, etc. _____	378
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. _____	378
Capítulo 5. Financiación de un centro comercial. _____	379
1. Introducción. _____	379
2. Financiación basada en el cash-flow generado por el proyecto. _____	379
2. Financiación de adquisiciones de centros comerciales por fondos de inversión. _____	381
3. Interrelación entre tecnologías de implantación y tecnologías de financiación. _____	382
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. _____	383
TALLER DE TRABAJO _____	386
Financiación de un centro comercial. _____	386
1. Un centro comercial tiene “mucho riesgo” y el “know how” es el 99%. _____	386
a. El posicionamiento estratégico en términos de cadena de valor. _____	386
b. Perfil de especialización del promotor de centros comerciales. _____	386
c. Capitalización del networking de marcas a lo largo de toda la cadena de valor. _____	387
d. Definición del perfil de actuación. Propiedad vs gestión. _____	387
1. Control de la operación en contraposición a la propiedad exclusiva del activo. _____	387
2. El control del centro comercial _____	388
3. El cash-flow generado en la secuencia de la desinversión. _____	388
4. El aumento de la dimensión del portfolio de centros comerciales y las ventajas asociadas con _____	

proveedores y arrendatarios. _____	388
5. Sinergias asociadas a la dimensión del portfolio de centros comerciales. Know-how y eficiencia de la gestión. _____	388
6. Inconvenientes que aparecen ante la transferencia del control (y gestión) de un centro comercial. _____	389
2. Según la “estructura”, así la fiscalidad del centro comercial _____	390
3. Gestión del riesgo del centro comercial (cash-flows). _____	391
4. La tasa de esfuerzo de los inquilinos. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico). _____	393
TALLER DE TRABAJO _____	395
Caso real de valoración de centro comercial. _____	395
1. Para la valoración del centro comercial se utiliza la metodología del Descuento de Flujos de Caja: _____	395
Tasa de descuento y rentabilidad de salida (“exit yield”) aplicada para la estimación del valor residual. _____	395
Costes de adquisición, y costes de venta del valor bruto conjunto del centro comercial. _____	395
Management fee. _____	395
Rentas medias estimadas para los inquilinos. _____	395
2. Contraste de valor del activo (GAV ajustado) _____	396
(i) la aplicación del método de Descuento de Flujos de Caja para el centro comercial _____	396
(ii) la aplicación del método Residual Estático para los suelos. _____	396
3. Tasa de descuento y rentabilidad de salida (“exit yield”) _____	396
4. Cálculo del NAV (ajustes por deuda financiera y otros) del Centro comercial. _____	396
5. Detalles específicos del informe de valoración del centro comercial. _____	396
Urbanismo _____	396
Condición del inmueble _____	396
Terreno y contaminación. _____	396
Inspección _____	396
Principios generales _____	396
Valoración _____	396
Capítulo 6. Viabilidad comercial de centros comerciales. Ventas - rentas. _____	413
1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas. _____	413
2. Visitas-ventas- rentas _____	413
a. Análisis: Zona de influencia por proximidad y zona de influencia por afinidad. _____	413
b. Segmentación y posicionamiento. _____	414
3. Gestión. _____	414
Gestión de patrimonial/comercial _____	414
Gestión de marketing _____	414
Gestión inmobiliaria _____	414
4. Recomendaciones _____	415
TALLER DE TRABAJO _____	417
“Merchandising” de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial. _____	417
TALLER DE TRABAJO _____	420

Ejemplo de venta de centro comercial. Condiciones esenciales del contrato y garantía de rentas.	420
TALLER DE TRABAJO	422
La Gestión Integral de un Centro comercial.	422
TALLER DE TRABAJO	423
Equipo de coordinación de obras privativas (ECOP)	423
1. Preparación de los trabajos del centro comercial.	424
2. Seguimiento y control del proyecto de los arrendatarios de centros comerciales.	424
3. Intervenciones en fase de ejecución de las obras del centro comercial.	424
4. Aprobación definitiva de las obras del centro comercial.	425
TALLER DE TRABAJO	426
Un centro comercial con Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP), se ahorra muchos disgustos.	426
TALLER DE TRABAJO	428
Funciones del Equipo de Coordinación de Obras Privativas (ECOP) de un centro comercial.	428
TALLER DE TRABAJO	430
La Gestión Integral de un Centro comercial.	430
TALLER DE TRABAJO	444
Informe de Gestión de promotora de inmobiliaria de centros comerciales. Riesgos relativos a la existencia y solvencia de los arrendatarios/operadores.	444
CHECK-LIST	458
1. La importancia de los arrendatarios locomotora en los centros comerciales.	458
2. Gestión estratégica de centros comerciales	458
3. Nuevas estrategias en centros comerciales.	460
4. Proceso de promoción de un centro comercial. Estudios de viabilidad de centros comerciales.	461
PARTE CUARTA.	464
La configuración del centro comercial.	464
Capítulo 7. Los centros comerciales y su compleja configuración.	464
1. Las grandes superficies comerciales como conjuntos inmobiliarios de finalidad comercial.	464
2. La gran superficie como sociedad o copropiedad estructurada en forma societaria	466
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.	468
TALLER DE TRABAJO	471
Los factores de éxito de un centro comercial.	471
TALLER DE TRABAJO	473

Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.	473
1. Establecimientos ancla o locomotora.	473
a. Cine, ocio diferencial y restauración.	473
b. Marcas de referencia.	473
c. Hipermercados.	474
2. Establecimientos genéricos.	474
TALLER DE TRABAJO	475
Estrategias de atracción al centro comercial.	475
TALLER DE TRABAJO	476
La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial.	476
1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial.	476
2. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes.	476
3. El mix comercial requiere una discriminación de rentas.	477
TALLER DE TRABAJO	478
Rentas y gastos en los centros comerciales.	478
1. Renta mínima garantizada.	478
2. Renta variable.	478
3. Gastos comunes.	478
4. Gastos de marketing y publicidad.	479
TALLER DE TRABAJO	480
Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción.	480
1. Mejor localización en el centro comercial.	480
2. Mejores accesos a zonas logísticas.	480
3. Ponderación en la cuota de distribución de los gastos comunes del centro comercial.	481
4. Exclusividad garantizada o restricciones en el tipo de actividad de establecimientos genéricos.	481
5. Limitación sobre uso de las zonas comunes.	481
6. Porcentaje ponderando sobre la renta variable.	481
7. Privilegios en la participación en los gastos de marketing del centro comercial.	482
8. Privilegios en la renta en función de los m2 alquilados.	482
9. Descuentos por actividades lúdicas promocionales de los arrendatarios del centro comercial.	482
10. Precios en función de la actividad del arrendatario. Promoción de la complementariedad.	483
11. Supuesto especial de propietario del centro con establecimiento ancla en el mismo.	483
12. Descuentos especiales para garantizar ocupación crítica del centro comercial.	483
TALLER DE TRABAJO	485

¿Cómo serán los futuros centros comerciales? Caminamos hacia el ocio. _____	485
TALLER DE TRABAJO _____	489
Tendencias en los modelos y tipología de centros comerciales. _____	489
TALLER DE TRABAJO _____	498
Tendencia del Factory Outlet como formato defensivo para el inversor. Nuevas marcas en proceso de consolidación que demandan tiendas factory. _____	498
TALLER DE TRABAJO _____	501
La estrategia de rehabilitación de los centros comerciales. _____	501
1. Rehabilitación para reinauguración comercial, o adaptación a nuevas tendencias comerciales.	501
2. Clases de rehabilitación de un centro comercial. _____	502
Reestructuración de la superficie alquilable. _____	502
Readaptación de la imagen comercial del centro _____	502
Reestructuración de la distribución interior del centro _____	502
3. Reforma dotacional o cambio de uso de un centro comercial. _____	502
a. Rehabilitación de tipo dotacional o de uso. _____	502
b. Reestructuración urbana por mejora de accesibilidad al entorno urbano. _____	503
Transporte eficiente _____	503
Densidad del área urbana del centro comercial. _____	503
Seguridad y accesibilidad peatonal. _____	503
c. Clases de reforma dotacional. _____	504
d. Reestructuración del edificio del centro comercial para otros usos. _____	504
e. Modificación del volumen edificatorio del centro comercial para complementarlo con nuevos usos comerciales. _____	505
La sustitución parcial o completa de los edificios o alas del centro comercial. _____	505
Ejecución de un nuevo plan parcial urbano para la parcela del centro. _____	505
Inserción de zonas públicas en el centro comercial. _____	505
TALLER DE TRABAJO _____	506
Estudio comparativo de competitividad entre centros comerciales cercanos. Caso real. _____	506
1. Conocer el posicionamiento de un centro comercial. _____	506
2. Factores de competencia del centro comercial. _____	507
Conocer la utilización de los centros comerciales por parte de los clientes potenciales del centro comercial. _____	508
Conocer la escala de preferencias sobre los centros comerciales de los consumidores. _____	508
Frecuencia de visita a los centros comerciales. _____	508
Tipo de compra por establecimiento. _____	508
Centros comerciales visitados principalmente por los clientes no habituales del centro comercial. _____	508
Valoración del centro comercial (clientes habituales). _____	508
Accesibilidad. El desplazamiento a ese centro comercial si resulta fácil y cómodo. _____	508
Si ese centro comercial le permite realizar una gran variedad de compras. _____	508
Ancla: determinar si el principal atractivo de ese centro comercial es la existencia de un hipermercado. _____	508
Variedad. Ese centro comercial tiene una gran variedad de tiendas y establecimientos. _____	508
Ocio. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de ocio y restauración. _____	508
Saturación. En ese centro comercial se puede comprar y realizar actividades de ocio sin grandes aglomeraciones de gente. _____	508
Ambiente. Le gusta el tipo de público que acude a ese centro comercial. _____	508

Seguridad. Ese centro comercial le permite sentirse seguro durante su visita. _____	508
Parking. El aparcamiento en ese centro comercial le resulta fácil y cómodo. _____	508
Precios. Ese centro comercial tiene buenos precios en la mayoría de sus establecimientos. _____	508
Marcas de locales. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de tiendas y establecimientos con nombres muy conocidos. _____	508
Atención al cliente. Ese centro comercial ofrece una buena atención al cliente en la mayoría de sus establecimientos. _____	508
Atención infantil. Ese centro comercial ofrece facilidades y atractivos para llevar niños. _____	508
Distribución y orientación. Resulta fácil orientarse en ese centro comercial. _____	508
Actividades. Ese centro comercial ofrece exhibiciones y actividades especiales de interés. _____	508
Comodidad. La decoración y el ambiente (música de fondo, temperatura, luz...) de ese centro comercial le resulta agradable. _____	508
Limpieza. La limpieza de ese centro comercial le parece correcta. _____	508
TALLER DE TRABAJO _____	519
Modelo de ficha técnica de un centro comercial. _____	519
Modelo a _____	519
Modelo b _____	526
PARTE QUINTA _____	549
Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. _____	549
Capítulo 8. Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. _____	549
1. La Ley de Propiedad horizontal y los centros comerciales. _____	549
2. Estatutos de un centro comercial. Subcomunidades. _____	550
3. Reglamento interno en un complejo de tipo comercial. _____	552
4. Elementos comunes y privativos _____	553
5. División y agrupación de locales en un centro comercial _____	555
6. Gastos de un complejo comercial _____	558
7. Obras de modernización de un centro comercial _____	565
8. Actividades no permitidas y prohibidas _____	566
9. Comunidad de servicios. _____	579
10. La dirección y administración de un centro comercial. _____	582
TALLER DE TRABAJO. _____	586
Caso práctico de constitución de un centro comercial mediante una supracomunidad (parking, hiper y galería comercial), y subcomunidades en la galería comercial. _____	586
TALLER DE TRABAJO. _____	592
La validez de cláusulas estatutarias limitativas del destino comercial de los locales _____	592
TALLER DE TRABAJO. _____	595
Las cláusulas prohibitivas del destino de locales a otras actividades ya existentes a la misma galería comercial. _____	595
CHECK-LIST _____	598

Desarrollar el régimen de propiedad horizontal más adecuado para un centro comercial. ____	598
Especial importancia en materia de estatutos y cláusulas de exclusividad. _____	598
¿Por qué son problemáticas las subcomunidades en los centros comerciales? _____	598
PARTE SEXTA. _____	599
El arrendamiento de locales en los centros comerciales. _____	599
Capítulo 9. Los centros comerciales en la legislación de arrendamientos urbanos. _____	599
1. Introducción a la LAU en materia de locales. _____	599
a. Arrendamientos para otros usos distintos del de vivienda. _____	600
b. Régimen legal _____	601
2. Contratos de arrendamiento celebrados con anterioridad al 1 de enero de 1995 integrados en un centro comercial. _____	602
3. Contratos actuales de arrendamiento de locales en centros comerciales _____	612
4. Arrendamientos en galerías de alimentación. _____	616
5. Arrendamientos de locales anteriores a la apertura del centro comercial. _____	617
TALLER DE TRABAJO _____	619
Problemática que debe estar prevista en un contrato de arrendamiento de centro comercial.	619
1. Renegociación de la renta del arrendamiento del local. _____	619
2. Previsión de rescisión del contrato en caso de bajas ventas. _____	619
3. Contingencia de los anticipos de renta y garantías a prestar por el arrendatario. _____	619
4. Expectativas no cumplidas de afluencias de público al centro comercial. _____	620
5. Reformas puntuales en el centro comercial que afectan al acceso o visibilidad de un local.	620
6. Variación del mix comercial del centro comercial. _____	620
7. Elementos arquitectónicos del centro comercial que no cumplen la normativa legal de las licencias. _____	620
8. Gastos inesperados por cambios de normativas de los ayuntamientos o comunidades autónomas. _____	620
9. Aumento del importe de las cuantías de los gastos comunes sin justificación. _____	620
10 Incumplimiento del contrato. Ej.: cláusula de exclusividad. _____	621
11. Problemas de seguridad en el centro comercial. _____	621
12. Bonificaciones por pérdida de rentabilidad. _____	621
13. Cambios de accesos al centro comerciales de forma unilateral por parte del centro comercial.	621
14. Penalizaciones por incumplimiento de contrato. _____	621
TALLER DE TRABAJO _____	622
Técnicas de negociación para alquilar un local en un centro comercial. _____	622
1. Determinación de la actividad comercial que se desea desarrollar (moda, hogar, servicios, alimentación, etc.) _____	623

2. Elección de la fórmula comercial que se considera idónea para entrar en el centro comercial (independiente, franquicia, etc.)	623
3. Análisis de las posibles operaciones comerciales que existen en el mercado y elección de la más adecuada.	623
4. Inicio de los contactos preliminares con la promotora o propietaria del centro comercial, en proyecto o construido.	623
5. Primera visita de las oficinas de la promotora y solicitud de datos del proyecto o del centro comercial:	623
a) Características del proyecto: superficie, nº de plantas, tipo de aparcamiento, etc.	623
b) Situación en que se encuentra la operación.	623
c) Situación de las licencias (comercial y obra).	623
d) Financiación obtenida.	623
e) Nombre de las locomotoras firmadas o, en su defecto, previstas.	623
f) Nombre de las medianas superficies firmadas o, en su defecto, previstas.	623
g) Explicación de la maqueta y/o infografías. Vista de los documentos audios y videos elaborados.	623
h) Dossier comercial y planos.	623
i) Opciones de posibles locales y tarifas.	623
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.	623
En el supuesto de que fuera un centro comercial ya construido, el principal dato a recabar es el punto 5 i).	623
6. Estudio de Mercado del Comerciante.	623
a) Accesibilidad, peatonal y viaria.	623
b) Transporte público.	623
c) Zona de atracción.	623
d) Características socioeconómicas.	623
e) Competencia.	623
f) Estimación de la cifra de negocio.	623
7. Elaboración de plan de negocio para obtención de la financiación.	623
8. Elección de un local determinado, entre las posibles opciones barajadas, en base a:	623
a) Situación en el centro comercial.	623
b) Proximidad a las locomotoras, medianas superficies o escaleras y rampas mecánicas.	623
c) Zona relacionada con la actividad que se va a desarrollar. Es importante que los locales vecinos sean marcas de reconocido prestigio.	623
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.	623
e) Facilidad para el abastecimiento de la tienda: muelle de carga y descarga, pasillo de entrega de mercancías, etc.	623
9. Búsqueda preliminar de la financiación y gestión de posibles avales	623
10. Segunda visita a las oficinas de la promotora.	624
a) Elección del local definitivo.	624
b) Definición de la actividad contractual.	624
c) Superficie en m2 SBA.	624
d) Alquiler fijo mensual y anual.	624
e) Determinación del % sobre la cifra de ventas para establecer el alquiler variable.	624
f) Número de años de contrato y años de obligado cumplimiento.	624
g) Gastos Comunes previstos por m2 SBA. Definir qué partidas incorporan estos gastos: sobre todo IBI, seguros, plan plurianual y marketing y publicidad.	624
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)	624
i) Posible aval que garantice el cumplimiento del contrato de arrendamiento.	624
j) Recepción de la documentación jurídica para análisis del abogado del comerciante: contrato de	

arrendamiento, reglamento de régimen interior y pliego de condiciones técnicas.	624
11. Firma del contrato de arrendamiento.	624
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)	624
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).	624
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.	624
15. Firma del Acta de Recepción del local.	624
16. Obtención de las licencias necesarias para la realización de las obras y el ejercicio posterior de su actividad comercial.	624
a) Licencia de Obras.	624
b) Licencia de Actividad y/o Apertura.	624
17. Realización del proyecto de decoración interior y presentación al ECOP (Equipo de Coordinación de Obras privativas).	624
a) Proyecto Básico.	624
b) Proyecto de Ejecución.	624
c) Proyecto de Instalaciones.	624
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.	624
20. Apertura del centro comercial o de la tienda, al público.	624

TALLER DE TRABAJO 625

Fases del contrato de arrendamiento de centros comerciales. 625

1. El contrato de arrendamiento de centros comerciales.	625
2. Características del equipamiento del local de un centro comercial.	626
3. El local de centros comerciales en construcción.	627
4. Cantidades anticipadas a la firma del contrato de arrendamiento.	628
5. Duración del contrato de arrendamiento.	628
6. Cesión, subrogación o subarriendo en el contrato de arrendamiento.	630
7. El derecho de adquisición preferente.	630
8. Renuncias del arrendatario en los contratos de arrendamiento en centros comerciales.	631
9. Acto de entrega y recepción del local.	632
10. La renta fija y variable en los centros comerciales.	633
11. Los gastos comunes.	634
12. Transformación o modificación del local por parte del arrendador.	635
13. Obligación del comerciante en la reparación, conservación y mantenimiento del local.	635
14. Obras de mejora por parte del arrendador.	636
Modificación del local por parte del arrendatario.	637
La restitución del local.	637
15. Causas de resolución del contrato de arrendamiento.	637

TALLER DE TRABAJO 639

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

	639
1. Características generales de las zonas comunes de un centro comercial.	639
a. Urbanización exterior y accesos	639
b. Aparcamiento	639
c. Paseos comerciales (Mall)	640
d. Locales y servicios comunes	640
2. Condiciones de entrega del local de un centro comercial.	640
Capítulo 10. Las exclusivas en los centros comerciales.	642
TALLER DE TRABAJO.	643
Caso práctico. Análisis práctico de modelos para estatutos y en el arrendamiento.	643
Modelo de exclusiva en los Estatutos	643
Modelo de exclusiva en Contrato de Arrendamiento	644
TALLER DE TRABAJO.	648
Ejercicio de negocio en exclusiva en centro comercial.	648
TALLER DE TRABAJO.	650
Caso práctico. Aspectos jurídicos clave a tener en cuenta en el arrendamiento de centros comerciales. ¿Qué cláusulas del contrato de arrendamiento son negociables?	650
1. Promesa de arrendamiento o contrato de cosa futura sometido a condición suspensiva.	650
2. ¿Qué problemas se plantean en los supuestos especiales?	651
a. Cines.	651
b. Factory Outlets	651
c. Ocio.	651
d. Family Entertainment Centres	651
e. Kioscos móviles.	652
f. Contribución a los gastos comunes del centro.	652
g. Seguros.	652
h. Fianzas y garantías	652
i. Auditoria y renta variable.	652
PARTE SÉPTIMA	654
Formularios.	654
1. Constitución de la propiedad horizontal sobre un complejo en general y un centro comercial en particular.	654
a. Declaración de obra nueva	654
b. División de la finca en régimen de propiedad horizontal.	656
c. Subcomunidades de primer grado.	657
d. Subcomunidad de garajes.	666
e. Subcomunidad de almacenes.	667
f. Subcomunidades de segundo grado.	667
2. Reglamento de régimen interior básico.	671
Artículo 1. Objeto.	671
Artículo 2. Acceso de la clientela.	671
Artículo 3. Horario.	671
Artículo 4. Cierre temporal.	671
Artículo 5. Rótulos.	672

Artículo 6. Seguridad y vigilancia.	673
Artículo 7. Uso de las partes comunes del centro comercial.	673
Artículo 8. Actividades no permitidas.	673
Artículo 9. Actividad exclusiva.	674
Artículo 10. Vías de acceso y de uso y circulación común.	674
Artículo 11. Aprovisionamiento y entregas.	674
Artículo 12. Basuras y desperdicios.	675
Artículo 13. Obras de reparaciones.	675
Artículo 14. Animales.	676
Artículo 16. Mantenimiento de los locales y elementos de uso común.	676
Artículo 17. Límites de carga en almacenaje.	677
Artículo 18. Explotación de máquinas recreativas y de azar.	677
Artículo 19. Escaparates.	677
Artículo 20. Entrada del personal.	677
Artículo 21. Ruidos.	678
Artículo 22. Seguridad contra incendios.	678
Artículo 23. Penalización.	678
Artículo 24. Respeto de las obligaciones contractuales.	678
3. Estatutos de una asociación de comerciantes.	680
Título 1. Denominación, domicilio, ámbito, duración y fines	680
Artículo 1. Denominación.	680
Artículo 2. Domicilio.	680
Artículo 3. Ámbito territorial y personal.	680
Título 2. Miembros, admisión y cese, derechos y obligaciones	680
Artículo 6. Miembros.	680
Artículo 7. Ceses.	681
Artículo 8. Derechos y obligaciones.	682
Título 3. Órganos de representación, gobierno y administración.	682
Artículo 9. Órganos rectores.	682
Artículo 10. Asambleas generales.	683
Artículo 11. Clases de asambleas generales.	683
Artículo 12. Representación.	683
Artículo 13. Convocatoria.	683
Artículo 14. Quórum.	684
Artículo 15. Asistencia y derecho a voto.	684
Artículo 16. Constitución de la mesa.	685
Artículo 17. Actas.	685
Artículo 18. Competencia.	685
Artículo 19. Adopción de acuerdos.	686
Artículo 20. Junta directiva.	686
Artículo 21. Duración.	686
Artículo 22. Cese.	686
Artículo 23. Convocatoria, quórum, adopción de acuerdos.	687
Artículo 24. Presidente.	687
Artículo 25. Vicepresidente.	687
Artículo 26. Secretario.	687
Artículo 27. Tesorero.	688
Artículo 28. Vocales.	688
Artículo 29. Administrador.	688
Artículo 30. Comisiones de trabajo.	688
Artículo 31. Facultades de la junta directiva.	689
Título 4. Régimen económico	690
Artículo 32. Recursos económicos.	690

Artículo 33. Pago de las cuotas.	690
Artículo 34. Ejercicio económico.	690
Artículo 35. Resultados.	691
Artículo 36. Comisión de control presupuestario.	691
Título 5. Disolución y aplicación del patrimonio social	691
Artículo 37. Disolución.	691
Artículo 38. Forma y normas de liquidación.	691
Artículo 39. Responsabilidad.	692

4. Modelo de promesa de arrendamiento para centro comercial en construcción. 693

Estado de entrega.	695
Recepción.	695
Obras a cargo del arrendatario.	695
Del uso del local.	695
Actividades autorizadas.	695
Autorizaciones y licencias administrativas.	696
Explotación comercial.	696
Dirección y logotipo.	697
Mantenimiento y reparaciones.	697
Responsabilidad y reclamaciones.	698
Normas de la comunidad de propietarios.	698
Aparcamiento.	699
No concurrencia.	700
Accesibilidad al local.	700
Restitución del local.	701
Renta variable.	701
Definición de la cifra de ventas.	701
Obligaciones del arrendatario.	702
a) Entrega de documentos.	702
b) Cajas registradoras.	702
c) Contabilidad.	702
d) Control contable.	703
Sanciones.	703
Revisión de la renta mínima garantizada.	703
Índices.	703
Momentos de la revisión.	704
Carácter esencial de la revisión.	705
Pago de la renta.	705
Comienzo y modalidades generales.	705
Período precedente a la apertura.	705
Ejercicio del año de apertura.	706
Ejercicios siguientes.	706
Reembolso de las cargas comunes.	707
Definición de las partes comunes.	707
Definición de los gastos comunes.	707
Reembolso o pago.	708
Coeficiente.	708
Promoción del centro comercial.	708
Asociación de comerciantes.	708
Aportaciones a la promoción del centro.	709
Cuantías y fechas de pago.	709
Presupuesto de promoción.	710
Gestión del presupuesto.	710
Incompatibilidad de aportaciones.	710

Seguros.	710
Cesión, subarriendo y traspaso.	713
Cesión y subarriendo.	713
Traspaso.	713
Modificaciones contractuales.	714
Indivisibilidad y solidaridad.	714
Incumplimiento.	714
Cláusula general.	714
Condiciones resolutorias.	714
Sanciones generales.	715
Retraso en la apertura del local.	715
Incumplimiento de las condiciones establecidas en el anexo «Técnico».	716
Incumplimiento de las normas de la comunidad.	716
Intereses de demora.	716
Renuncia de derechos.	716
Preaviso de resolución.	717
Gastos, derechos e impuestos del contrato.	717
Domicilios.	717
Documentos anexos.	718
Jurisdicción.	719

5. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta fija. 720

Primera. Objeto del arrendamiento.	720
Segunda. Destino del local.	721
Tercera. Duración del contrato.	721
Cuarta. Calificación urbanística del inmueble	722
Quinta. Objeto del arrendamiento.	722
Sexta. Estado actual de las acometidas generales y ramales o líneas de tensión existentes.	722
Séptima. Precio del arrendamiento.	723
Octava. Revisión de renta.	723
Novena. Obras reparar.	724
Décima. Impuestos.	724
Undécima. IVA.	724
Duodécima. Estado finca.	724
Decimotercera. Repercusión impuestos.	725
Decimocuarta. Seguro.	725
Decimoquinta. Permiso de obras.	725
Decimosexta. Servicio portería.	725
Decimoséptima. Obras de mejora.	726
Decimoctava. Tanteo y retracto.	726
Decimonovena. Subarriendo y cesión.	726
Vigésima. Subrogación por muerte.	727
Vigésimo primera. Reparaciones necesarias.	727
Vigésimo segunda. Servicios y suministros.	727
Vigésimo tercera. Publicidad.	727
Vigésimo cuarta. Fianza.	728
Vigésimo quinta. Obras de acondicionamiento.	729
Vigésimo sexta. Obras de innovación y reforma.	729
Vigésimo séptima. Obligaciones del arrendatario.	729
Vigésimo octava. Ruina.	730
Vigésimo novena. Expropiación.	731
Trigésima. Seguros.	731
Trigésimo primera. Penalizaciones y demora.	731
Trigésimo segunda. Derechos de entrada reservados por el arrendador.	732

Trigésimo tercera. Indemnización al arrendatario.	732
Trigésimo cuarta. Rescisión unilateral contrato.	732
Trigésimo quinta. Iluminación del local.	732
Trigésimo sexta. Restitución del local.	732
Trigésimo séptima. Máquinas recreativas.	733
Trigésimo octava. Notificaciones.	733

6. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta variable. Modelo básico. _____ 734

1 - OBJETO DEL ARRENDAMIENTO	735
2 - DURACION	735
3 - LA RENTA Y SU REVISION	735
3.1 - LA RENTA	735
3.2 - REVISIÓN DE LA RENTA MÍNIMA GARANTIZADA	738
4 - CANTIDADES ASIMILADAS A RENTA	740
4.1 - CARGAS DE COMUNIDAD	740
4.2 - FALTA DE PAGO	740
5 - OTROS CONCEPTOS	740
6 - FIANZA	740
7 - ENTREGA Y APERTURA DEL LOCAL	741
7.1 - ENTREGA DEL LOCAL	741
7.2 - APERTURA DEL LOCAL	741
8 - CONDICIONES PARTICULARES	741
8.1 - DESTINO	742
8.2 - ROTULO DE ESTABLECIMIENTO	742
9 - ESTADO DE ENTREGA DEL LOCAL	742
9.1 - ESTADO DE ENTREGA Y RECEPCION	742
9.2 - OBRAS A CARGO DEL ARRENDATARIO	743
10 - USO DEL LOCAL	743
10.1 - ACTIVIDADES AUTORIZADAS	743
10.2 - AUTORIZACIONES Y LICENCIAS ADMINISTRATIVAS	744
10.3 - EXPLOTACION COMERCIAL	744
10.4 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	745
10.5 - RESPONSABILIDAD Y RECLAMACIONES	746
10.6 - NORMAS DE FUNCIONAMIENTO	746
10.6.1 - NORMAS GENERALES	746
10.6.2 - APARCAMIENTO	747
10.7 - ACCESIBILIDAD DEL LOCAL	747
10.8 - RESTITUCION DEL LOCAL	747
11 - PAGO DE LA RENTA	747
12 - CARGAS O GASTOS COMUNES	749
12.1 - DEFINICIÓN DE LAS PARTES COMUNES	749
12.2 - DEFINICION DE LOS GASTOS COMUNES	749
17.2 - CONDICIONES RESOLUTORIAS	751
18.1. - RETRASO EN LA APERTURA DEL LOCAL	751
18.2 - INCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN EL ANEXO TÉCNICO	752
18.3 - INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA COMUNIDAD	752

¿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?