

## FRANCIA Y ESPAÑA A LA CABEZA EN NUEVOS PROYECTOS DE CENTROS COMERCIALES.



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

20 de junio de 2019

### Centros comerciales

- Informe de centros comerciales 'parques minoristas europeos: lo que viene a continuación' de Cushman & Wakefield
- En España destaca el centro comercial Los Capuchinos de Salamanca, resultado
- de la integración de un parque comercial y un centro comercial para mejorar la oferta existente.
- Y el centro comercial Go Lleida con 55.000 m<sup>2</sup> que se inaugurará en 2020

El informe 'Parques Minoristas Europeos: Lo que viene a continuación' de Cushman & Wakefield indica que el año pasado se completaron 995,000 m<sup>2</sup> de nuevo espacio de parque minorista en Europa, un 15% menos que en 2017. Se espera una tendencia de desarrollo estable en el futuro, con 1,4 millones de m<sup>2</sup>. m de nuevo espacio de parque comercial programado para abrir en 2019/2020. Sin embargo, se espera que la construcción rápida y fácil y un número creciente de esquemas por debajo de 5,000 metros cuadrados aumenten el número de aberturas. Una nueva investigación de Cushman & Wakefield ha revelado que el espacio del suelo del parque minorista europeo aumentó un 2,2% en 2018, alcanzando un total de 50,1 millones de metros cuadrados (metros cuadrados), con Francia y España a la cabeza en nuevos proyectos de centros comerciales.

España es el segundo país europeo que más parques comerciales inauguró en 2018. Las nuevas aperturas cuadruplican las cifras registradas en 2017 y el país lidera las ampliaciones de este tipo de espacios en la UE, con 29.000 m<sup>2</sup> adicionales en parques ya existentes, según Cushman & Wakefield. 19 de junio



de 2019.- España es el segundo país europeo que más parques comerciales abrió en 2018, tras sumar un total de 164.500 metros cuadrados de superficie bruta alquilable (SBA) entre nuevas aperturas –un total de seis– y ampliaciones de espacios. Esta cifra supone cuadruplicar la registrada en 2017, según se desprende del estudio “European Retail Parks: What’s Next” de Cushman & Wakefield.

El informe revela que solo Francia superó el año pasado el caso español, con un total de 354.600 m<sup>2</sup> de nueva SBA (más del 35% del total europeo) para parques comerciales. El tercer lugar de la clasificación lo ostenta Reino Unido, con 116.400 m<sup>2</sup>, según el informe elaborado por la consultora inmobiliaria.

Las nuevas aperturas en España alcanzaron los 135.500 m<sup>2</sup> de SBA, mientras que los restantes 29.000 m<sup>2</sup> correspondieron a ampliaciones de parques comerciales ya existentes. De hecho, nuestro país es el que más extensiones realizó en este tipo de espacios, seguido por Polonia (17.400 m<sup>2</sup>), y por Italia (12.000 m<sup>2</sup>).

En total, Europa añadió 995.000 m<sup>2</sup> de nueva SBA para parques comerciales en 2018, entre nuevas aperturas y ampliaciones, lo que refleja un descenso del 15% respecto a las cifras de 2017. La UE cuenta ya, según el estudio de Cushman & Wakefield, con un total de 50,1 millones de metros cuadrados de estos espacios, y prevé además aperturas y ampliaciones que suman 1,4 millones hasta 2020, con un gran número de proyectos de pequeño tamaño (hasta los 5.000 m<sup>2</sup>).

España volverá a ser, según las previsiones de la consultora inmobiliaria, el segundo país con más inauguraciones de parques comerciales en la UE. En total, 135.000 m<sup>2</sup> adicionales. Entre los proyectos previstos, destacan propuestas españolas como Go Lleida (Lérida), Alcora Plaza (Madrid) y Way (Sevilla), que abrirán en los próximos años.

Carlos Alonso, asociado de Retail Leasing y director de Parques Comerciales de Cushman & Wakefield, considera que las cifras del estudio “ponen de manifiesto que el sector está muy activo. El segmento ha mostrado signos de fortaleza frente al auge del comercio on-line, con propuestas atractivas, flexibles y accesibles tanto para inquilinos como para visitantes”.

# EUROPEAN RETAIL PARKS

# WHAT'S NEXT

SUMMER 2019



**CUSHMAN &  
WAKEFIELD**



Cover photo - Drève Richelle Retail Park, Waterloo, Belgium

# CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY	1
KEY HIGHLIGHTS	2
WESTERN EUROPE	5
CENTRAL & EASTERN EUROPE	9
WHAT'S NEXT	13
CAVEATS & DEFINITIONS	20

# EXECUTIVE SUMMARY

***In recent years, European retail parks have experienced a significant transformation with regard to the breadth of tenant mix and quality of design.***

Retail park development continues to evolve across Europe. In Western Europe, where retail park development has reached maturity, the new schemes have to be innovative and compelling to be successfully developed. Many of the new retail park schemes include leisure and F&B to make them more attractive as retail destinations. In Central and Eastern Europe, the market has relative under supply, providing scope for increased levels of retail park development activity.

Affordability, flexibility, convenience and accessibility are the main attractions for new retail park occupiers and shoppers.

European retail park floorspace increased by 2.2% in 2018, reaching 50.1 million sq m. Overall, 995,000 sq m of new retail park space was completed, 15% less than in 2017.

France was the most active country in 2018, accounting for more than a third of total new space in Europe. Spain took second position with 165,000 sq m, followed by the United Kingdom with 121,000 sq m of new space.

A steady supply of new space is expected going forward, with 1.45 million sq m of new retail park space scheduled for opening in 2019/2020. Nevertheless, quick and easy construction and a growing number of schemes below 5,000 sq m are expected to boost the number of openings.

In Western Europe, development continues to focus

on large cities with strong catchment areas and high pedestrian flows, although the development of small schemes is accelerating in some countries. Strong economic fundamentals, demographics and attractive catchment areas are the main criteria for site selection. However, some retailers are also developing their own small retail parks, offering spaces to other brands and activities.

An increasing amount of older stock is now looking dated and will require refurbishment/redevelopment going forward. Many landlords are reviewing their retail park portfolios and identifying opportunities for redevelopment and alternative uses, although these opportunities are currently restricted to the major cities.

In Central and Eastern Europe, the outlook for the retail park market remains positive. Development is turning to smaller schemes in smaller cities and suburban areas, in addition to secondary and tertiary locations. More dominant retail parks are expanding by attracting mass market fashion retailers. Retailer expansion in smaller towns is creating opportunities for the development of small and medium schemes, which is boosting opportunities for local developers.

The continued growth of online retail sales will have an increasing impact on the out-of-town retail market. However, retail warehousing remains relatively less exposed than other sub-sectors, given the more sustainable rental levels and continued popularity of car-borne shopping.

# KEY HIGHLIGHTS



TOTAL RETAIL PARK FLOORSPACE  
IN EUROPE WAS

**50.1**  
MILLION SQ M

AS OF 1 JANUARY 2019

	EUROPE	WE	CEE
STOCK OF RETAIL PARK SPACE (MILLION SQ M)	50.1	44.4	5.7
Y-Y GROWTH	+2.2%	+1.9%	+4.0%

IN 2018

**995,000**  
SQ M

OF NEW RETAIL  
PARK SPACE WAS  
COMPLETED



**15%**

LESS THAN IN 2017

	EUROPE	WE	CEE
NEW RETAIL PARK SPACE ADDED IN 2018 ('000 SQ M)	995	776	219
Y-Y GROWTH	-14.6%	-20.6%	+16.8%

APPROXIMATELY



**1.45**  
MILLION SQ M

OF NEW RETAIL PARK SPACE IS EXPECTED TO BE DELIVERED IN 2019/2020, WITH AROUND

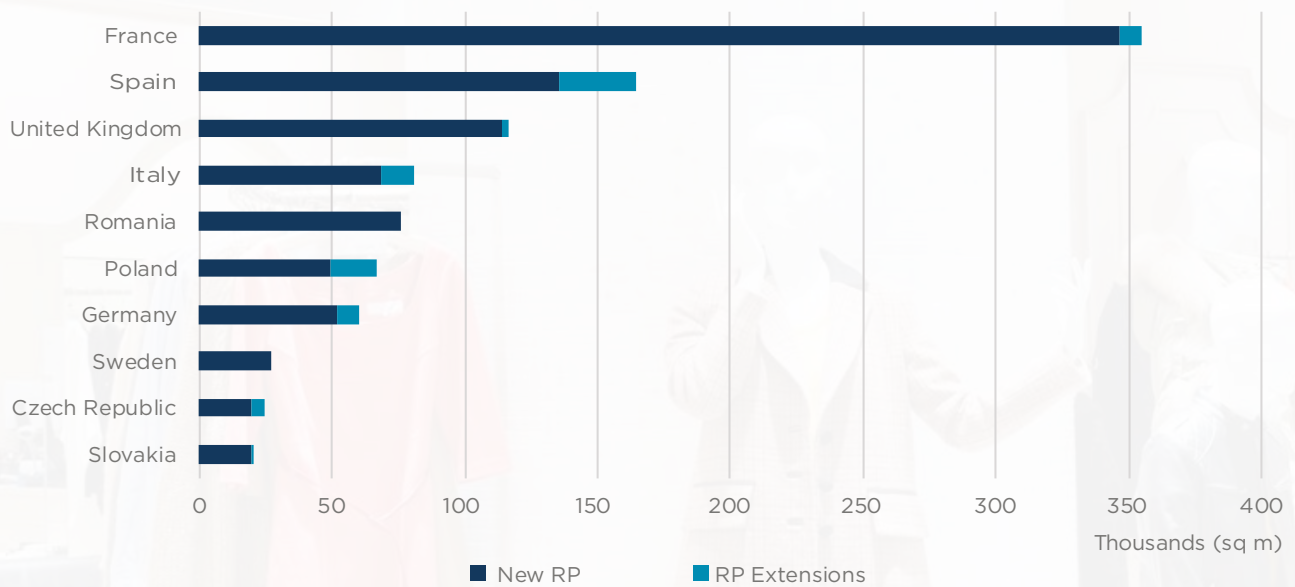
**1.3**  
MILLION SQ M

OF THIS SPACE IN  
WESTERN EUROPE

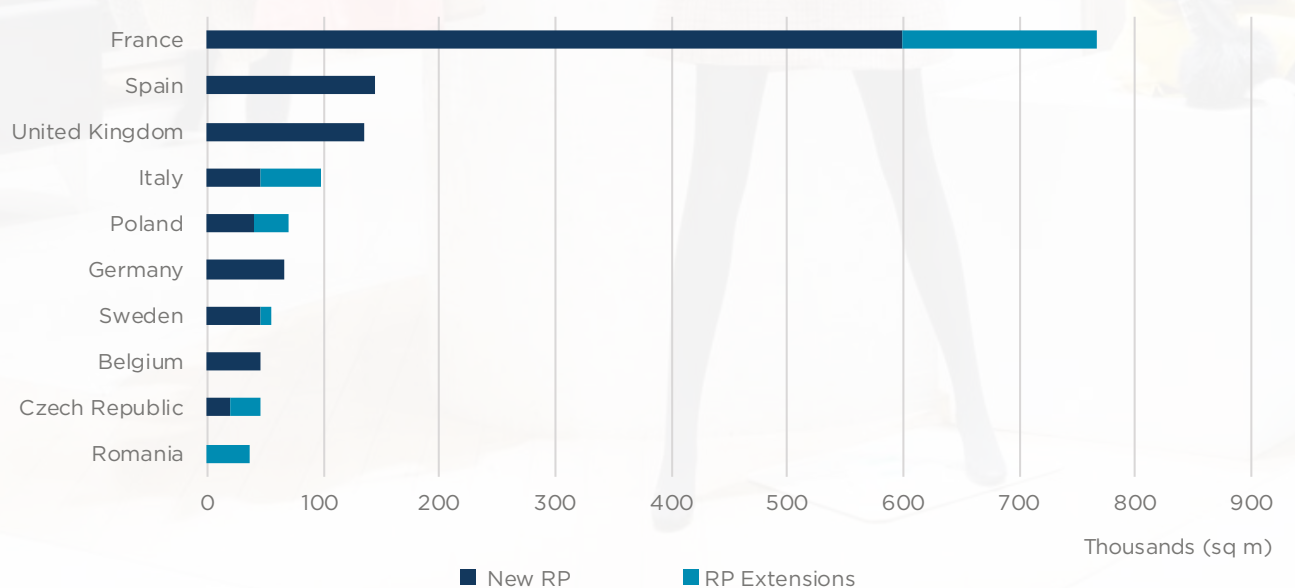
	EUROPE	WE	CEE
NEW RETAIL PARK SPACE TO BE DELIVERED IN 2019/2020 ('000 SQ M)	1,446	1,279	167
Y-Y GROWTH	-27.3%	-20.8%	-55.4%

# KEY HIGHLIGHTS

## TOP 10 COUNTRIES FOR NEW RETAIL PARK SPACE (SQ M) IN 2018

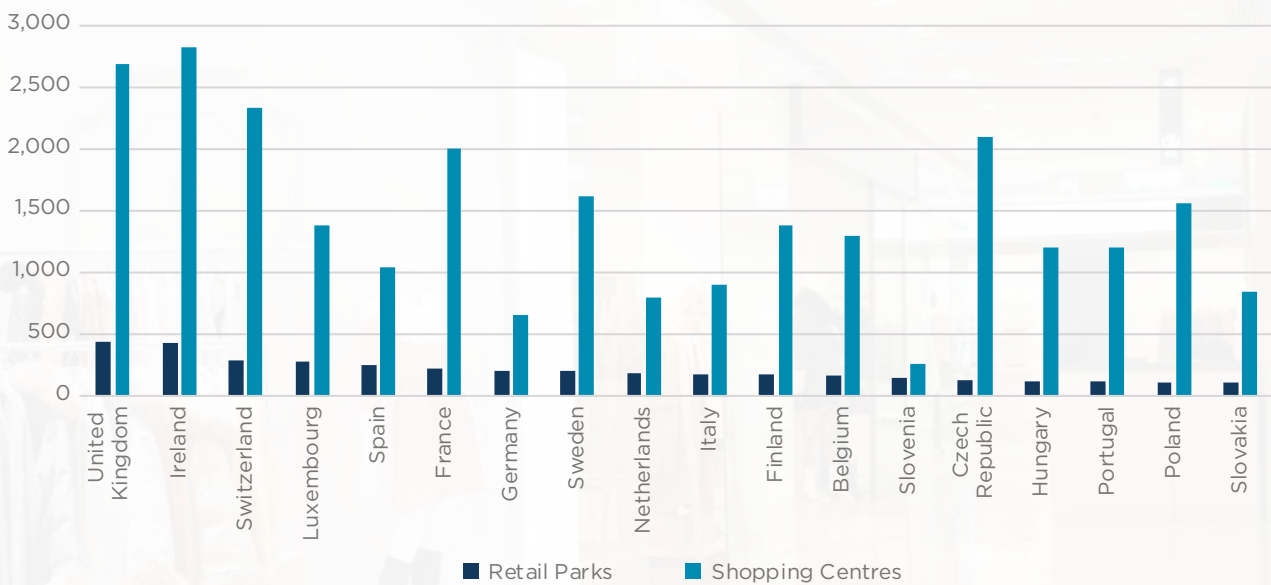


## EUROPEAN RETAIL PARK DEVELOPMENT PIPELINE (SQ M) - TOP 10 COUNTRIES IN 2019/2020





### SHOPPING CENTRE VS. RETAIL PARK PRIME RENTS €/SQ M/YR - MARCH 2019



### EUROPEAN RETAIL PARK DEVELOPMENT BY REGION



Note: Chart does not include Germany's data

# WESTERN EUROPE

## Key facts and figures



Total retail park floorspace in Western Europe amounted to **44.4** million sq m as of

1st January 2019. Germany, the UK and France remain the largest markets in the region, accounting for more than **74%** of total retail park space.



In 2018, **776,000** sq m of new retail park space was delivered to the market, a **21%**

decline on 2017. France, Spain and the UK were the most active countries, accounting for **82%** of new space in Western Europe.



Overall, **1.3 million** sq m of new retail park space is expected to open in 2019/2020,

a **21%** drop on 2018/2019. Development is expected to remain strongest in France, with **782,000** sq m scheduled for completion, representing **54%** of the total development pipeline in Europe.

## Market Size

### RETAIL PARK DEVELOPMENT IS OVERTAKING THAT OF SHOPPING CENTRES IN FRANCE

2018 saw retail development declining for the third year in a row. Approximately 355,000 sq m of new retail park space was completed, representing a 22% drop compared with 2017. While retail park development has been decelerating, the volume of annual completions surpassed that of shopping centres which has been declining at an increasing rate, -28% in 2018. There is a little evidence of over-supply, although the market is slowly reaching maturity. With lower rents and service charges, the retail park format has proved attractive to retailers. The improved design of the new generation of retail parks has also contributed to the appeal of these schemes to occupiers and visitors alike.

This is reflected in the development pipeline, with 782,000 sq m of new retail park space currently under construction and expected to open in 2019/2020. However, it is possible that a large proportion of retail park openings maybe delayed. Around 200,000 sq m of new retail park space scheduled for opening in 2020 could be postponed to the following year.



### **REDUCED LEVEL OF RETAIL PARK DEVELOPMENT IN THE UK WITH SHIFT TO SMALLER SCHEMES**

Retail park development has declined significantly in the UK since its peak over 10 years ago. In 2017, retail park development activity was 148,000 sq m, showing a solid increase on the previous year. In 2018, the volume of new retail park completions decreased by 18% on 2017 and is expected to remain at similar levels in 2019. New retail park developments increasingly include a leisure component to support the attractiveness and dwell time of the shopping destination.

In 2018, the 23,000 sq m shopping and leisure element at Thorpe Park, Leeds, saw key lettings to open A1 retailers such as M&S, Next and H&M. These were supported by a 10-screen Odeon cinema, a Pure Gym and a strong F&B offer.

The majority of new retail park developments going forward are generally smaller schemes of 5-8,000 sq m, based around smaller format supermarkets plus value retailers. This new type of 'convenience retail park' is typically let to Aldi, Lidl, M&S plus value-variety retailers such as Home Bargains, B&M or The Range. In tandem, a number of outdated solus big box retail units including DIY or former Toys R Us stores are being redeveloped for mixed use residential or urban logistics schemes in major cities.

### **SOUTHERN EUROPE IS SEEING A VARIETY OF TRENDS, WITH STRONG GROWTH IN SPAIN, POSITIVE ACTIVITY IN ITALY AND MORE LIMITED DEVELOPMENT IN PORTUGAL**

2018 was an exceptionally strong year for development in Spain, with 165,000 sq m of new retail park space completed, four times higher than in 2017. Retail park developers and landlords are undertaking refurbishment projects and incorporating a broader range of commercial and leisure occupiers to improve their appeal to customers. Going forward, the retail park market will continue to attract investor interest. Development opportunities in some cities (such as Seville) are being used up and, with a lack of new prime product, retail park development is expected to shift to more secondary locations. In Italy, approximately 100,000 sq m of retail park space is currently under construction and expected to be completed in the next two years, almost equally divided between new space and extensions.


# WESTERN EUROPE

## EXPECTED RETAIL PARK OPENINGS - 2019/2020



### STEEL


 FRANCE  
SAINT-ETIENNE


 70,000 SQ M


 2020



### GO LLEIDA


 SPAIN  
LÉRIDA


 55,000 SQ M

 2020



### THE LEAF


 BELGIUM  
TERNAT

 28,678 SQ M

 2019



### SETTIMO CIELO (EXTENSION)


 ITALY - SETTIMO  
TORINESE (TURIN)


 25,100 SQ M

 2019





### EMSPARK (EXTENSION & REDEVELOPMENT)

 GERMANY  
LEER

 19,000 SQ M

 2019

 LOCATION  
 SIZE  
 OPENING YEAR

Source: List AG

Source: Cushman & Wakefield



benchy

benchy benchy benchy

# CENTRAL & EASTERN EUROPE

## Key facts and figures



Retail park floorspace in Central & Eastern Europe amounted to **5.7** million sq

m as of 1st January 2019, with the Czech Republic, Romania and Poland accounting for **66%** of the total retail park market in the region.



In 2018, **219,000** sq m of new retail space was delivered, a **17%** increase on 2017. Development

activity was strongest in Romania, where 76,000 sq m of new retail park space was delivered. Poland and the Czech Republic took second and third position respectively.



In 2019/2020, approximately **167,000** sq m of new retail park space is expected

to open – some **55%** below 2018/2019. Poland has the largest development pipeline, accounting for **44%** of total space scheduled for completion in 2019/2020.

## Market Size

### GROWING DEMAND FOR SMALLER RETAIL PARKS IN THE CZECH REPUBLIC

The Czech Republic remains the largest retail park market in Central and Eastern Europe. In 2018, 24,000 sq m of new retail park space was completed. However, there is increasing demand for local small retail park schemes serving only their primary town or the closest regional catchment. Demand for retail park space is supported by newcomers, increasing interest from F&B and leisure operators, value retailers and e-commerce operators. This trend is expected to continue, with 46,000 sq m currently under construction and scheduled for completion in 2019/2020.

### RETAIL PARK FORMAT BECOMING ESTABLISHED IN ROMANIA

With 1.3 million sq m, the size of the retail park market in Romania is comparable with the Czech Republic, but retail park density remains at a low level. In 2018, 76,000 sq m of new retail park space was opened, accounting for 73% of all new retail supply, making retail parks the most active retail segment. Given the size of towns/cities in Romania – with only one city with a population above 500,000 – retail parks seem to be the most versatile and efficient type of retail. The format works well in larger towns, as well as smaller communities which are unable to accommodate large shopping centres. This is especially true in tertiary cities, such as Roman, Slobozia and Bistrita, where retail parks will be the dominant format for the foreseeable future.



### **STEADY GROWTH IN RETAIL PARK SPACE IN POLAND**

Over the last two years, retail park development in Poland has accelerated. Retail parks are perceived as a format which can attract shoppers (easy access and convenient one-stop shopping), occupiers (relatively low costs, a flexible floor layout) and investors (an opportunity to enter smaller towns). Approximately 74,000 sq m of new retail park space was completed in 2018, a 21% increase on 2017. However, the popularity of shopping centres is clear and new retail parks represented only 19% of all new space in 2018. A steady pace of development is expected in 2019, with 73,000 sq m scheduled to open. A number of expanding retailers are focused on smaller towns where retail parks are often the only modern retail destination.

### **ELSEWHERE IN THE REGION, SMALL SCHEMES IN SECONDARY AND TERTIARY CITIES REPRESENT AN OPPORTUNITY FOR RETAIL PARK DEVELOPMENT**

In Bulgaria, shopping centres have traditionally been the main focus for retailers and developers. However, market conditions are now changing, and retailers are looking to expand in second- and third tier cities. This provides an opportunity for small-to-medium sized retail parks with easy access, affordable rents and good quality tenant mix. This format is the main option for incoming retailers, since there are generally few shopping centres in areas with populations under 100,000.

In Hungary, retail park development has been limited and there have not been any new openings over the last three years. Occupier demand remains steady, but both domestic as well as international tenants concentrate on the most dominant existing schemes. This trend is expected to continue for the foreseeable future, with no new projects scheduled for completion in the near term.

In Slovakia, approximately 21,000 sq m of new retail park space was completed in 2018. While this is in line with 2017, the number of new schemes below 5,000 sq m is growing. Development is supported by demand from consumers in smaller towns and suburban areas who are looking for convenient shopping facilities.

# CENTRAL & EASTERN EUROPE

## EXPECTED RETAIL PARK OPENINGS - 2019/2020



### MORSKI PARK HANDLOWY (EXTENSION)

📍 POLAND  
GDAŃSK

📏 16,500 SQ M

📅 2019



### COLOSSEUM RETAIL PARK (EXTENSION)

📍 ROMANIA  
BUCHAREST

📏 16,500 SQ M

📅 2019



### AVENTIN RP JIHLAVA

📍 CZECH REPUBLIC  
JIHLAVA

📏 11,000 SQ M

📅 2020



### ARENA CENTAR

📍 CROATIA  
ZAGREB

📏 8,000 SQ M

📅 2019



### CAPITOL PARK LESKOVAC

📍 SERBIA  
LESKOVAC

📏 6,500 SQ M

📅 2019

📍 LOCATION  
📏 SIZE  
📅 OPENING YEAR

Source: Cushman & Wakefield





HOMEPARK

RTV EURO AGD

HOMEPARK

FM KUCHNIE

arte wykładziny | dywany

ECCO

arte wykładziny | dywany

ECCO

ECCO

# WHAT'S NEXT

## EUROPEAN RETAIL PARK TRENDS AND OUTLOOK



### STRENGTHS

Rental levels/service charges are generally lower than prime shopping centres

Quick, easy and low cost construction

Good visibility and accessibility on major roads

Continued popularity of car-borne shopping

In CEE, increasing pool of potential occupiers

Large floorspace allows for show-rooming, as well as click & collect points

Close proximity to large urban populations



### WEAKNESSES

Limited number of occupiers in some markets particularly Western Europe

Format not suitable for all types of retailers e.g. high end luxury brands

Poor quality and ageing stock in some mature countries

Poor road infrastructure in some countries



### OPPORTUNITIES

Under-supply of retail parks in smaller cities

Growth of value/discount food sector

High levels of home ownership in some CEE countries

Population growth and residential development boom in some large cities

Large, well-located sites on major arterial routes may offer a range of other uses

Rising demand from residential, last mile depots or e-commerce showrooms may offer change of use potential/re-purposing



### THREATS

Continued growth of online sales

Autonomous vehicles may impact the accessibility advantage of out-of-town

Population decline in smaller secondary/tertiary cities in some countries

Dominance of home-related sectors could lead to increased vulnerability during economic slowdown



## **OUT OF TOWN RETAIL NEEDS TO PROVIDE LOW OPERATING COSTS TO MITIGATE RISE OF ONLINE**

Physical retail is very much alive – but it is undergoing a significant evolution and the out-of-town market is not immune.

The key driver of this change is the growth of online shopping. In the UK, online sales currently account for around 20% of the total, while in Continental Europe online sales rates are generally lower and vary according to market maturity. Germany (c.15%) and France (c.10%) have the most mature online markets after the UK, while online sales in Sweden and the Netherlands stand at around 10% of the total.

The expected continued growth in online sales will lead to disruption in the short to medium term, as retailers try to re-configure their distribution networks to suit the omni-channel world. Indeed, in order to get closer to customers, a number of European big box retailers are opening smaller formats in suburban locations in major cities, notably in areas with lower levels of car usage.

However, out-of-town retail offers a degree of resilience by way of a low-cost option for occupiers, not to mention good accessibility for car-borne shoppers and ongoing improvements to tenant mix such as more food & beverage and leisure operators.

As shops evolve more towards ‘showrooms’, the availability of large and flexible units fits well with this trend, while many retail warehouse units and parks also provide enough space to run click & collect and home delivery operations.

In the event of change of use, the proximity of many retail parks to large urban populations could offer potential solutions for last mile logistics operators, or indeed residential development opportunities, particularly in markets such as the UK where there is an acute housing shortage.



## **RETAIL PARKS RESPOND TO THE CHANGING REQUIREMENTS OF RETAILERS AND CONSUMERS**

Retail parks have proved to be an efficient alternative to shopping centres, notably during times of economic uncertainty and retailer sales volatility. With generally lower rents and service charges, flexible floor layouts and increasing access to smaller cities, the retail park format is expected to remain attractive to both existing occupiers and new market entrants. Changing market conditions have also had an impact on retailer expansion strategies, which are increasingly focused on second and third tier cities.

Retail park development is also supported by increasing consumer demand for the convenience and accessibility associated with the out-of-town market. The improvement in the design of new generation retail parks will also contribute to enhancing their appeal to retailers and customers.



## **THE RELATIVE UNDER-SUPPLY OF RETAIL PARKS AND THEIR ABILITY TO OPERATE IN SMALL CATCHMENT AREAS INDICATE FURTHER GROWTH POTENTIAL FOR THE FORMAT**

In most of Western Europe, retail park markets are slowly reaching maturity. Many cities now have adequate provision and some retail park stock has become obsolete. However, there have not been any significant closures so far. Most have been limited to older bulky goods schemes in secondary locations. New retail park space continues to be developed, although difficulties in the UK occupier market and the uncertain consumer outlook in France will reduce the pipeline going forward.

In Central and Eastern Europe, the retail park market is in its relative infancy. Approximately 45% of total stock is less than ten years old. While there has been a significant amount of development, there is still a relative under-supply of space in many areas, especially in smaller towns.

# WHAT'S NEXT

## EUROPEAN RETAIL PARK TRENDS AND OUTLOOK

04

### FOCUS ON SMALLER CITIES AND SUBURBAN AREAS IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE VERSUS LARGER CITIES IN WESTERN EUROPE

In Central and Eastern Europe, development is expected to focus on medium, small or even sub-5,000 sq m retail parks located in smaller cities and suburban areas. Secondary and tertiary locations with a limited offer of modern retail space will also attract retail park development.

In Western Europe, while there is a shift towards smaller schemes, larger cities with high footfall traffic, large catchment areas and good accessibility are still the main focus for developers. Retail park space is continuing to grow, as a number of small and medium-sized schemes come to fruition. Going forward, the lack of prime stock is expected to favour increased levels of refurbishment activity of secondary stock.

05

### CO-LOCATION OF SHOPPING CENTRES AND RETAIL PARKS

There is significant potential for the development of retail parks adjacent to existing dominant shopping centres in certain countries. In Poland, the 27,000 sq m Galeria Bursztynowa in Ostrołęka was originally opened in 2014. In 2018, the scheme was extended and the 5,000 sq m retail park was added. Jysk, Media Markt, Decathlon, Komfort and Smyk are the main tenants in this new scheme.

In Spain, Capuchinos in Salamanca was born out of the integration of a retail park and a shopping centre to enhance the existing offer. In France, a new hybrid format is also emerging which combines a retail park with a standard shopping centre, including a strong focus on architectural design.



## REPURPOSING, REBRANDING AND RESIZING OF RETAIL PARKS

Retail landlords will continue to experiment with different uses. In the Czech Republic, the 13,000 sq m Štěrboholy Retail Park opened in 2018 which included three residential buildings. In Romania, the forthcoming Prima Retail Park in Sibiu will include a 15,000 sq m shopping gallery with hypermarket in phase one, while the second phase will comprise a mix of bulky goods retailers as well as a hotel. In Germany, the number of non-retail tenants is increasing, with fitness, leisure, health & beauty operators, kindergartens and offices all expected to use 'retail park' space.

In some countries, the development of so-called third generation retail parks is increasing, with a specific focus on fashion (existing retail park Campus Park Brno and planned retail park Znojmo Aventin in the Czech Republic). In some well-developed locations, retail parks are branding themselves based on a theme or a specific product category. Examples include Lanterna (Helsinki), which is specialised in home decor and building supplies, Porrtipuisto (Vantaa), which is specialised in home decor and a part of Tammisto retail park which is specialised in sports and outdoor products.

Big box operators and hypermarkets are also experimenting, some by reducing their space in order to accommodate multiple functions within the same property. In Germany, some hypermarkets have reduced their size and created space which has been used by smaller specialist shops, F&B stations, eco-supermarkets and stores selling international goods (Turkish, Polish, Russian). One good example is the transformation of five REWE group stores in Romania, whereby the 4,000 sq m XXL Megadiscount supermarkets were resized and redeveloped into the smaller format Penny supermarket and several other complementary stores, including Decathlon, Deichmann, Pepco, Takko and JYSK.

In the UK, some first generation retail warehouse assets – primarily solus 'big box' units – are being redeveloped for mixed use schemes, mainly residential led. Opportunities also exist for redevelopment to urban logistics.



## EXPANDING RETAILERS AND NEWCOMERS SUPPORT RETAIL PARK DEVELOPMENT ACROSS EUROPE

2018 was characterized by a number of expanding retailers and new entrants to the retail park market. Examples include German discounters Lidl and Aldi, which have been pursuing retail park opportunities in a number of countries. These retailers can often generate significant additional footfall in retail park locations. Other examples include the expansion of Hornbach and Bauhaus in the Netherlands. Homesense (part of the TK Maxx group), Homesavers (part owned by B&M) and Harvey Norman (the Australian furniture and electrical goods retailer) are continuing to consolidate their position as leading retailers in Ireland. More recently, Danish furniture retailer JYSK has committed to a number of new store openings. Costa Coffee and other coffee chains have built pods in a large number of regional retail parks in the UK, which has helped to increase footfall and dwell times. Budget gym operators such as PureGym, The Gym Group and JD Gyms are also increasingly occupying space in the UK retail parks.

In Central and Eastern Europe, the importance of value retail is growing (Czech Republic, Poland – Dealz, Action, Tedi, Bulgaria – Pepco). E-shop operators (such as Alza) are also increasingly considering well-located retail parks as other pick-up points or showrooms.

On the other hand, it is important to note that there is an increasing number of traditional out-of-town retailers which are trialling smaller formats to access inner urban areas of major cities, such as London, Paris and Madrid. The main aims are to get closer to customers in higher footfall locations, protect their brand and to test new trading formats. UK examples include Lidl and Aldi, which have a well-established regional network plan, with specific locations and format criteria for opening local stores. For city store roll outs, Maisons du Monde opted for strong footfall locations, over and above just convenience and mixed mission locations, where quality was selected over volume. Other similar examples in various countries include Boulanger, Decathlon, Kiabi, Leroy Merlin, IKEA's city centre 'planning studio' or B&Q which have also opened a new smaller format (500 sq m) in densely populated London suburb.

# WHAT'S NEXT

## EUROPEAN RETAIL PARK TRENDS AND OUTLOOK

08

### LEASING RISK SHIFTING FROM OCCUPIERS TO LANDLORDS

In most countries, retail park occupiers expect a fit out contribution from landlords. Regarding lease lengths, ten years is becoming standard, with retailers commonly seeking breaks in year five or seven. Moreover, in some countries, lease lengths are decreasing from 10-15 years to 6-7 years. Retailers on retail parks are showing more flexibility around the concept and unit size, which can vary by location and market.

09

### LANDLORDS OFFERING MORE REASONS TO VISIT

Retail park landlords have been focused on adjusting tenant mix to align with local needs. This includes increasing the F&B and leisure offer, targeting fashion retailers and extending the offer of convenience goods and services. Larger parks have been investing more in leisure, particularly by incorporating branded food operators and gyms.

The first phase of Rushden Lakes in the UK originally opened in 2017, with a number of high street retailers such as Hobbs and White Stuff not previously represented in the out-of-town market. The park is set around a boating lake and comprises a large leisure element. Additional phases are due to complete throughout 2019, which will enhance the leisure offer to include a Cineworld cinema, an indoor climbing centre and adventure golf alongside A3 operators.

Some landlords have made improvements to the external environment such as better landscaping and design. In Germany, there is an increasing number of entertainment events which take a place in retail park car parks. This includes flea markets, sports competitions, screens to watch sports events, soccer and other world or European games. Besides free parking, landlords have organised free bus transport for customers. For example, Flamingo retail park in Xanthi, Greece offers free transport for customers by shuttle bus every 20-30 minutes. Another notable trend has been increased marketing activity on social media.



### **GROWING CONSUMER INTEREST IN SOCIAL, ENVIRONMENTAL AND ETHICAL ISSUES**

Consumers are increasingly tuned in to social, environmental and ethical issues and developers are responding to this. For example, Redevco's 28,000 sq m Leaf Shopping Ternat retail park in Belgium has a high degree of sustainability. The scheme re-used 50,000 tons of demolition material from the old building and works with local partners to minimize energy consumption, as well as having a number of green roof systems and solar panels. In France meanwhile, the "Valorpark" label is awarded to retail parks which are strongly engaged on issues of accessibility, the environment and social responsibility.



### **RETAIL PARK SPACE AS A PROPORTION OF TOTAL NEW RETAIL SPACE IS INCREASING**

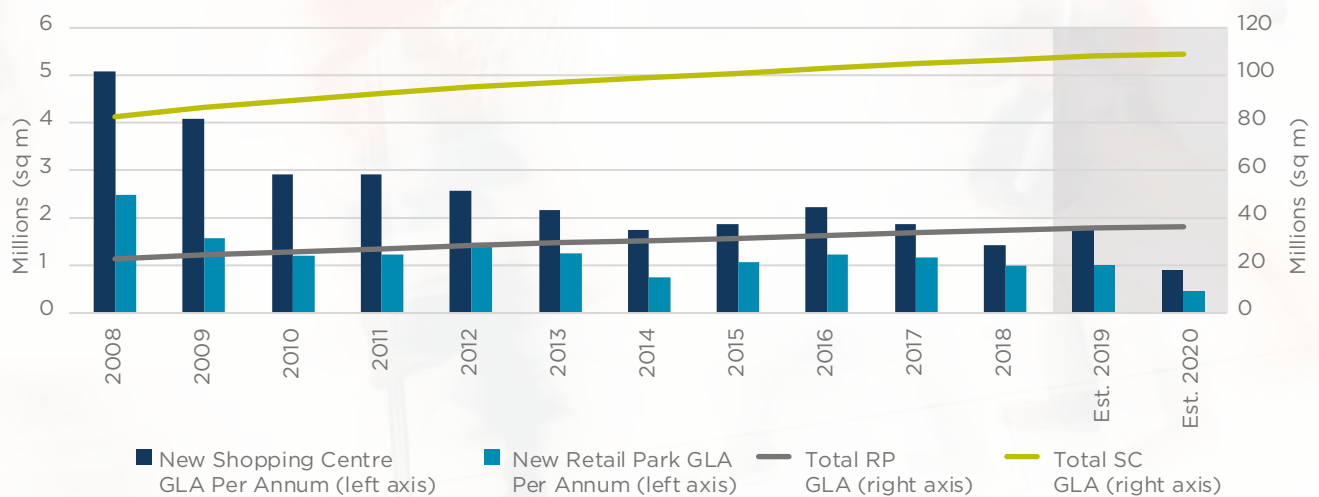
Weaker consumer demand and rising costs are forcing retailers to explore new formats and concepts and retail parks represent a viable option for many operators. Cheaper rents and service charges and space flexibility are the main factors attracting retailer interest. With city dwellers avoiding commuting and looking for more convenient locations, retailers are also changing their strategies and are increasingly focused on smaller retail units in smaller towns closer to potential customers.

Overall, retail development is decreasing. In 2008 some 5.1 million sq m of new shopping centre and 2.5 million sq m of new retail park space was built. However, in 2018, some 1.4 million sq m of shopping centre and 1 million sq m of retail park space was completed. This means that retail park development has been decreasing at a slower pace than shopping centre development and that retail park space as a proportion of total retail space has increased.

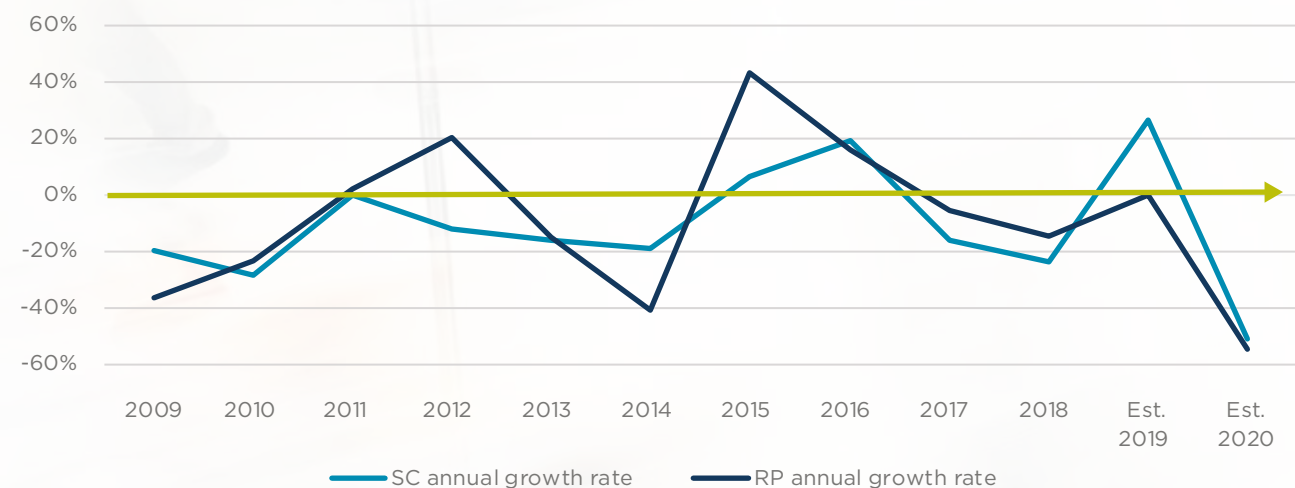
# WHAT'S NEXT

## EUROPEAN RETAIL PARK TRENDS AND OUTLOOK

### SHOPPING CENTRE VS. RETAIL PARK DEVELOPMENT 2008-2020 (EST.)



### SHOPPING CENTRE/RETAIL PARK FLOORSPACE - 2009/2020 (EST.)



Note: Charts do not include Germany's data



# CAVEATS & DEFINITIONS

## *Definition:*

***A Retail Park is defined as a scheme with at least 5,000 sq m of GLA, mainly comprised of retail warehouse units, with traditional high street goods retailers occupying a minority share of the space.***

- Stock and pipeline figures are sourced from Cushman & Wakefield. All figures are as of 1st January 2019.
- Stock figures for Germany are sourced from Bulwiengesa and C&W (2018) in Germany.
- Aggregated 2018 annual completions, 2018 y-o-y growth, development pipeline 2019/2020 and historical development figures do not include Germany, as annual openings before 2018 are not available.
- Stock figures in Finland include estimated data.
- Development pipeline figures (2019/2020) include only schemes which are currently under construction.
- UK Retail Park stock figures are provided by Trevor Wood Associates.
- All figures represent total GLA as far as possible - some might include retail GLA if total GLA is not available.
- All graphs and tables are based on information from Cushman & Wakefield's in-house European Retail Park Database.
- European Retail park stock and pipeline summary includes data from: Austria, Belgium, Bulgaria, Czech Republic, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Lithuania, Luxembourg, The Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, Spain, Sweden, and United Kingdom.

## CONTACTS

### MARTIN SUPPLE

INTERNATIONAL PARTNER  
EMEA RETAIL

**E:** martin.supple@cushwake.com  
**T:** +44 20 7152 5898

### JEAN BAHEUX

INTERNATIONAL PARTNER  
EMEA RETAIL

**E:** jean.baheux@cushwake.com  
**T:** +32 2 546 08 61

### DARREN YATES

HEAD OF EMEA RETAIL  
RESEARCH & INSIGHT

**E:** darren.yates@cushwake.com  
**T:** +44 20 3296 3911

### SILVIA JODLOWSKI

SENIOR RESEARCH ANALYST  
EMEA RESEARCH & INSIGHT

**E:** silvia.jodlowski@cushwake.com  
**T:** +44 20 3296 4233





# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO**





## Índice

<b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b>	<b>24</b>
<b>PARTE PRIMERA.</b>	<b>25</b>
<b>Límites administrativos en la creación de centros comerciales.</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 1. Tipología de los establecimientos comerciales. Criterios de sistematización</b>	<b>25</b>
<b>1. ¿Qué es un centro comercial?</b>	<b>25</b>
<b>2. Clases de centros comerciales</b>	<b>26</b>
a. Tipología por tamaño SBA (superficie bruta alquilable).	26
b. Tipología por características.	27
Centros con formato especializado	27
Parque Comercial	27
Centro de Fabricantes o Factory Outlet	27
Centro de Ocio	27
<b>3. Clases de centros comerciales. Pequeña y gran superficie.</b>	<b>28</b>
<b>4. Las grandes superficies comerciales. Legislación aplicable al comercio minorista.</b>	<b>29</b>
<b>6. Sujetos del centro comercial.</b>	<b>30</b>
a. Administraciones autonómicas (licencia) y ayuntamientos (urbanismo)	30
<b>b. Promotor de centro comercial.</b>	<b>30</b>
c. Gestor del centro comercial. Gerencia.	31
d. Arrendatarios. Comerciantes.	31
<b>7. Fases de desarrollo de un centro comercial.</b>	<b>31</b>
a. Estudios preliminares.	31
b. Anteproyecto	32
c. Precomercialización del centro comercial.	32
d. Proyecto de Ejecución y solicitud de Licencia de Obras.	32
e. Construcción y comercialización.	32
f. Entrega de los Locales.	32
g. Licencia de apertura, acto de inauguración y apertura.	33
<b>8. Legislación estatal del comercio minorista.</b>	<b>33</b>
<b>Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.</b>	<b>33</b>
<b>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</b>	<b>33</b>
<b>La reforma que acabó con la SEGUNDA LICENCIA de la Ley del Comercio Minorista para centros comerciales y grandes superficies.</b>	<b>33</b>
a. ¿Qué era la segunda licencia o licencia comercial.	33
b. Apertura, traslado o ampliación de establecimientos comerciales.	34
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>37</b>
<b>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)</b>	<b>37</b>
<b>9. Legislación autonómica del comercio minorista.</b>	<b>41</b>
Andalucía	43
Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.	43



<b>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</b>	<b>45</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>53</b>
<b>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.</b>	<b>53</b>
Aragón	62
Ley 4/2015, de 25 de marzo, de Comercio de Aragón.	62
Asturias	66
Ley del Principado de Asturias 9/2010, de 17 de diciembre, de Comercio Interior.	66
Baleares	73
Decreto Ley 2/2015, de 24 de julio, de medidas urgentes en materia de grandes establecimientos comerciales.	73
Plan director sectorial de equipamientos comerciales de Mallorca (PECMA).	82
Canarias	83
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.	83
Cantabria	87
Ley 1/2002, de 26 de febrero, del comercio de Cantabria.	87
Castilla - La Mancha	89
Ley 2/2010, de 13 de mayo, de Comercio de Castilla-La Mancha.	89
• 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.	89
• Ley 1/2013, de 21 de marzo, de medidas para la dinamización y flexibilización de la actividad comercial y urbanística en Castilla-La Mancha.	90
Castilla y León	94
<b>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.</b>	<b>94</b>
Cataluña	97
Decreto-ley 1/2009, de 22 de diciembre, de ordenación de los equipamientos comerciales.	97
<b>Ley 18/2017, de 1 de agosto, de comercio, servicios y ferias</b>	<b>97</b>
Disposiciones finales. Primera Modificación del Decreto ley 1/2009	97
Clasificación de los establecimientos comerciales	109
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>111</b>
<b>Tramas urbanas consolidadas (TUC)</b>	<b>111</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>117</b>
<b>El tribunal constitucional liberaliza las grandes superficies en Cataluña.</b>	<b>117</b>
Extremadura	158
Ley 3/2002, de 9 de mayo, Ley de Comercio de Extremadura.	158
Galicia	162
Ley 13/2010, de 17 de diciembre, del comercio interior de Galicia.	162
Madrid	169
Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid.	169
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>171</b>
<b>Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña.</b>	<b>171</b>
Murcia	176
Ley 11/2006, de 22 de diciembre, sobre el Régimen del Comercio Minorista de la Región de Murcia.	176
Navarra	178
Ley Foral 17/2001, de 12 de julio reguladora del comercio en Navarra.	178
• Ley Foral 15/2013, de 17 de abril, de modificación de determinados artículos de la Ley Foral	178



17/2001, de 12 de julio, reguladora del comercio en Navarra. _____	178
País Vasco _____	181
Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la Actividad Comercial _____	181
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. _____	184
Rioja _____	186
Ley 3/2005 de 14 de marzo, de ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades FERIALES en la Comunidad Autónoma de La Rioja. _____	186
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>187</b>
<b>Ley 6/2009, de 15 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2010. _____</b>	<b>187</b>
Comunidad Valenciana _____	200
Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana _____	200
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>209</b>
<b>Órganos consultivos que intervienen en el procedimiento de autorización. _____</b>	<b>209</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>213</b>
<b>Normativa autonómica Factory. _____</b>	<b>213</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>215</b>
<b>Situación actual de los centros comerciales en España. _____</b>	<b>215</b>
<b>1. Recursos y capacidades de un centro comercial _____</b>	<b>215</b>
<b>a. Recursos tangibles _____</b>	<b>215</b>
<b>Accesibilidad _____</b>	<b>215</b>
Ubicación geográfica _____	215
Facilidad de acceso _____	215
Aparcamiento _____	215
<b>Mix comercial _____</b>	<b>215</b>
Variedad de establecimientos _____	215
Variedad de estilos _____	215
Establecimientos singulares _____	215
Establecimientos reconocidos _____	215
Cadenas y franquicias _____	215
Hipermercado _____	215
Gran almacén _____	215
Comerciantes independientes _____	215
Oferta ocio y restauración _____	215
Actividades de esparcimiento singulares _____	215
<b>Entorno _____</b>	<b>215</b>
Atractivo de las instalaciones _____	216
Ofertas y promociones _____	216
Eventos y exhibiciones _____	216
<b>Tecnología _____</b>	<b>216</b>
TICs para la gestión _____	216
TICs para interactuar oferta y demanda _____	216
<b>b. Recursos intangibles _____</b>	<b>216</b>
<b>Servicios _____</b>	<b>216</b>
Aparcamiento gratuito _____	216
Atención al cliente _____	216
Amplitud del horario de apertura _____	216
Servicios complementarios _____	216
<b>Personal _____</b>	<b>216</b>
Profesionalidad _____	216
Formación _____	216
Motivación _____	216



Especialización _____	216
<b>Financieros</b> _____	<b>216</b>
Formas de pago _____	216
Aplazamiento de pago _____	216
Financiación _____	216
<b>Estrategia</b> _____	<b>216</b>
Satisfacción y fidelización clientela _____	216
Campañas publicitarias _____	216
Estudios de mercado _____	216
Relaciones institucionales _____	216
Análisis de la competencia _____	216
Actividades de marketing _____	216
<b>Gestión comercial</b> _____	<b>216</b>
Coordinación de intereses de gestión y comerciales _____	217
Administraciones de locales vacíos _____	217
Gestión económico financiera _____	217
<b>2. Clasificación de los centros comerciales</b> _____	<b>217</b>
<b>Por tamaño:</b> _____	<b>217</b>
Muy Grande SBA superior a 79.999 m2 _____	217
Grande SBA desde 40.000 hasta 79.999 m2 _____	217
Mediano SBA desde 20.000 hasta 39.999 m2 _____	217
Pequeño SBA desde 5.000 hasta 19.999 m2 _____	217
Hipermercado. Galería Comercial fundamentada en un hipermercado. _____	217
Parque Comercial. Parque de Actividades Comerciales. _____	217
Parque de Fabricantes. Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet). _____	217
Centro de Ocio. Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre. _____	217
<b>CHECK-LIST</b> _____	<b>231</b>
<b>Desarrollar las ventajas e inconvenientes de cada regulación autonómica. Explique por qué recomienda unas Comunidades autónomas a otras.</b> _____	<b>231</b>
<b>PARTE SEGUNDA.</b> _____	<b>232</b>
<b>El centro comercial y el urbanismo</b> _____	<b>232</b>
<b>Capítulo 2. El centro comercial y sus soluciones urbanísticas.</b> _____	<b>232</b>
<b>TALLER DE TRABAJO.</b> _____	<b>233</b>
<b>Ordenación de los planes generales en relación a centros comerciales y grandes superficies.</b> _____	<b>233</b>
<b>1. Problemática comercial de los centros urbanos</b> _____	<b>233</b>
a. Centro Urbano y Dinámica Comercial. _____	233
b. Regulación Urbanística del Suelo Urbano. _____	235
<b>2. Diagnóstico de la vitalidad comercial del Centro Urbano.</b> _____	<b>237</b>
Análisis de la diversidad de usos. _____	238
Proporción de locales vacantes _____	238
Análisis del mercado de alquiler de locales comerciales _____	238
Análisis del mercado de usos no residenciales _____	238
Accesibilidad. _____	238
Flujos peatonales. _____	238
Análisis participativo de los usuarios _____	238
Análisis de las condiciones de seguridad _____	238
Valoración de la calidad ambiental del Centro _____	238
<b>3. La estrategia de revitalización comercial de los Centros Urbanos.</b> _____	<b>238</b>
<b>TALLER DE TRABAJO.</b> _____	<b>242</b>
<b>Equipamientos comerciales: su impacto en el planeamiento. ¿Existe un urbanismo comercial?</b> _____	<b>242</b>



1. Sistema planificador. _____	242
2. Sistema comercial exclusivo. _____	242
3. Sistema mixto de urbanismo y comercio. _____	243
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>244</b>
Impacto medioambiental de los centros comerciales. _____	244
1. Impacto de las aguas contaminantes de grandes superficies asfaltadas arrastradas al subsuelo. _____	244
2. Ruido generado por el centro comercial _____	244
3. Calidad del aire. Emisiones contaminantes. _____	244
4. Rehabilitación ecológica o ecoeficiente de antiguos centros comerciales. _____	245
Instalaciones poco emisivas con un impacto medioambiental menor. _____	246
Energías renovables. _____	246
Edificación energéticamente pasiva. _____	246
Reducción del impacto del centro comercial sobre el agua, el suelo y asimilación de gases nocivos. _____	247
Zonas Verdes _____	247
Capacidad de asimilación de agua en el centro comercial. _____	247
Tratamiento de isla de calor _____	247
5. Accesos al centro comercial. Efectos del transporte del centro comercial. _____	247
6. Eficiencia energética _____	248
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>249</b>
Convenio urbanístico como garantía para la implantación comercial. _____	249
1. El convenio no condicionante de la iniciativa privada. _____	249
2. El control de las aportaciones económicas en los convenios. _____	250
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>251</b>
El plan especial de un centro comercial. _____	251
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>253</b>
La moda de los centros comerciales abiertos. Apuesta por la complementariedad. _____	253
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>255</b>
Desarrollos municipales: "Centros Comerciales Abiertos" y "factory outlets". _____	255
<b>Capítulo 3. Las licencias de edificación, instalación o apertura, primera ocupación y específica comercial. Interrelación entre ellas.</b> _____	<b>258</b>
1. Consideraciones previas sobre el planeamiento urbanístico y el comercial. _____	258
2. Examen de las distintas licencias. _____	260
a. Licencia de edificación o de obras. _____	260
b. La licencia de primera ocupación. _____	260
c. La licencia de instalación o apertura _____	263
3. Interrelación entre las anteriores licencias. _____	264
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>267</b>
1. Establecimiento comercial como equipamiento dotacional privado. _____	267
2. Justificación para ocupar terrenos no urbanizables _____	269
<b>TALLER DE TRABAJO</b> _____	<b>273</b>





<b>Proyecto arquitectónico de un centro comercial.</b>	<b>273</b>
<b>1. Características de proyecto arquitectónico de un centro comercial.</b>	<b>273</b>
<b>2. Usos de un centro comercial.</b>	<b>273</b>
Galería comercial.	273
Locomotora del centro comercial.	274
Locales	274
Área de restauración o Food Court	274
Aparcamientos. Parking.	275
Zonas de Servicio	275
<b>3. "Gruen Transfer" (Efecto Gruen). Técnicas arquitectónicas de manipulación e incitación al consumo.</b>	<b>275</b>
Circulaciones complejas en su recorrido	276
Gran escala en altura y desarrollo con aislamiento total del espacio interior.	276
<b>4. Dimensionamiento de instalaciones para grandes afluencias de público.</b>	<b>277</b>
<b>5. Arquitectura escénica.</b>	<b>277</b>
<b>6. Recorridos y sentido de continuidad.</b>	<b>278</b>
Flujo de peatones entre las diferentes alturas mediante elevadores.	278
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>279</b>
<b>Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial.</b>	<b>279</b>
<b>1. Descripción general del proyecto</b>	<b>279</b>
a. Emplazamiento	279
b. Descripción del edificio y ubicación de las partes.	280
c. Normativa Urbanística. Ordenanzas municipales de edificación.	280
d. Programa de necesidades especiales (sísmico, viento, etc.).	281
<b>2. Solución constructiva</b>	<b>282</b>
Accesos	282
Elementos estructurales. Cimentación. Forjados. Fachada.	282
Aislamientos e impermeabilizaciones	284
Aislamiento Acústico.	284
Solados	285
Falso techo	285
Carpintería metálica y cerrajería	286
Canalizaciones exteriores	287
Ascensores y escaleras mecánicas	288
Instalación fontanería	288
Instalación de saneamiento. Redes de evacuación de aguas pluviales y residuales.	290
Instalación eléctrica	292
Alumbrado de emergencia	298
Red de tierras	299
Instalación de pararrayos	300
Protección contra incendios	300
Alumbrado de emergencia y señalización	302
Estudio de seguridad y salud en el trabajo	303
Cálculo de instalaciones	303
<b>PARTE TERCERA.</b>	<b>305</b>
<b>Viabilidad económico-financiera de un centro comercial.</b>	<b>305</b>
<b>Capítulo 4. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales.</b>	<b>305</b>
<b>1. Parámetros básicos a tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad.</b>	<b>305</b>
a. Entorno poblacional	305



b. Entorno socioeconómico.	306
c. Emplazamiento y accesos. Localización y área de influencia.	306
d. Competencia actual y futura	307
e. Estudio de la clientela y sus hábitos de consumo.	308
f. Gasto comercializable y potencial de ventas.	308
g. Sectores de atracción.	309
h. Dimensionamiento y tenant-mix	309
i. Cálculo de rentas- rentas medias.	310
j. Análisis económico-financiero. Mayores y menores gastos	311
k. Análisis económico-financiero.	312
<b>2. Errores más frecuentes en la implantación y funcionamiento de un centro comercial</b>	<b>312</b>
<b>3. Factores clave que determinan el éxito y el fracaso de un centro comercial.</b>	<b>313</b>
<b>Factores de éxito de un Centro Comercial</b>	313
<b>4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial</b>	<b>315</b>
<b>5. Que estudios se deben realizar cuando el centro se encuentra en funcionamiento.</b>	<b>315</b>
Estudios de clientela	315
Estudios del área de atracción o de no clientela	316
Estudios de afluencia	316
Estudios de observación directa	316
Panel de Consumidores	317
Estudios de imagen	317
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>320</b>
<b>Fases del proceso de promoción de un centro comercial.</b>	<b>320</b>
<b>1. Búsqueda y adquisición de suelo</b>	<b>320</b>
a. Estudio de su viabilidad	321
b. Análisis de localización y accesibilidades.	321
c. Análisis demográfico.	322
<b>2. Diseño. Master Plan.</b>	<b>323</b>
<b>3. Financiación.</b>	<b>324</b>
<b>4. Construcción y Project Management.</b>	<b>324</b>
<b>5. Comercialización (y precomercialización)</b>	<b>324</b>
a. Antes y después de la adquisición del suelo	324
b. Plazo y renta variable.	325
c. Aval bancario. Excepciones.	325
d. Licencia, construcción y precomercialización	325
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?	326
• Riesgos de comercialización asociados a la precomercialización.	326
• Riesgos de desarrollo, promoción y licencias durante la construcción del centro comercial.	326
<b>6. Contratos de arrendamiento.</b>	<b>327</b>
a. Política de arrendamiento del centro comercial (Lease structure)	327
b. Mecanismos de actualización periódica de los alquileres.	327
<b>7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales.</b>	<b>328</b>
<b>8. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial.</b>	<b>328</b>
a. Asset Management.	329
b. Property Management	329
<b>9. El centro comercial como activo patrimonial</b>	<b>330</b>
a. La apertura del centro comercial en términos contables.	330
b. Cash-flow del centro comercial.	331



c. ¿Qué son los arrendamientos netos (Net Leases)? _____	332
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>333</b>
<b>Fases del proceso de promoción de un centro comercial. _____</b>	<b>333</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>340</b>
<b>El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies. 340</b>	
1. Requerimientos de diseño. _____	340
2. Ordenación en superficie. _____	340
3. Divisiones interiores de locales y posibilidad de variar las superficies de locales a futuro. _____	340
4. Necesidades energéticas. _____	340
5. Accesos y logística. _____	340
Acceso tráfico exterior _____	340
Acceso peatonal _____	340
Acceso tráfico pesado _____	340
Almacenes, movimiento de mercancías _____	340
Muelles de carga _____	340
6. Seguridad _____	340
Vigilancia, CCTV _____	340
Seguridad _____	340
Protección conraincendios _____	340
Evacuación _____	340
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>351</b>
<b>Esquemas de fases del diseño de centros comerciales. _____</b>	<b>351</b>
<b>1. Localización del centro comercial. _____</b>	<b>352</b>
¿Cómo debe ser el terreno? _____	352
Accesos viarios. _____	352
Accesos peatonales. _____	352
Transporte público. _____	352
Entorno poblacional. _____	352
Distancias y Tiempos. _____	352
Superficies del terreno. _____	352
Normativa urbanística. _____	352
Factores de decisión de adquisición. _____	352
<b>2. Área de influencia _____</b>	<b>352</b>
Segmentación económico-poblacional de las áreas (áreas primaria, secundaria y terciaria). _____	352
Isócronas. _____	352
Determinación cuantitativa del mercado potencial por edades y capacidad económica. _____	352
<b>3. Afluencia. _____</b>	<b>352</b>
Sistemas de cálculo teórico de la afluencia. _____	352
Cálculo de afluencia de marcas. _____	352
Cálculo de coeficientes relativos con la competencia. _____	352
Estimación de la cuota de afluencia. _____	352
Estimación de la actividad económica y consumidores. _____	352
Cálculo de índices de saturación. _____	352
<b>4. Clasificación del centro comercial. _____</b>	<b>352</b>
Suprarregional, regional, local, de vecindario, _____	352
En función del uso (general, moda, mixtos, temáticos, outlet. tipología: abierto, cerrado, mixto). _____	352
<b>5. Arquitectura. _____</b>	<b>353</b>
Tipología, morfología y dimensionamiento general. _____	353
Superficie bruta alquilable (SBA). _____	353
Relación de Áreas comunes con SBA. _____	353
Condicionantes y tamaño de los Locales. _____	353
Parking. _____	353



Accesos de vehículos. _____	353
Accesibilidad peatonal y de minusválidos. _____	353
Fachadas. Altura de techos. _____	353
Vías de circulación (accesos, pasillos, corredores, plazas, escaleras mecánicas y ascensores, anillos de circulación y niveles). _____	353
Zonificación de locales (anclas, semi-anclas, tiendas, kioscos y stands). _____	353
Ubicación de zonas de ocio (espectáculos, cines, servicios, cultura, restauración, ocio) y aseos. _____	353
Determinación de áreas calientes, neutras y frías. _____	353
Cálculo de densidad de afluencia por áreas. _____	353
Áreas de servicios generales, instalaciones, oficinas comerciales y administrativas, mantenimiento, servicio sanitario, seguridad, almacenaje, cuartos de basuras, etc. _____	353
<b>6. Arquitectura interior. _____</b>	<b>353</b>
Paisajismo exterior e interior. _____	353
Acabados y Decoración. _____	353
Materiales y cromática. Rotulación de tiendas y condiciones de los escaparates. _____	353
Iluminación natural y ventilación. _____	353
Iluminación artificial. _____	353
Jardinería y fuentes. _____	353
Aire acondicionado. Climatización _____	353
Acústica, megafonía y música de ambiente. _____	354
Carteles e identificadores. _____	354
Instalaciones. _____	354
Sistemas de seguridad. _____	354
Sistemas contra incendio y sísmicos. _____	354
Sistemas de evacuación. _____	354
<b>7. Planificación de ubicación del mix comercial de locales. _____</b>	<b>354</b>
Cálculo de diversificación de las actividades por segmentos de consumo. _____	354
Clasificación general del mix comercial de locales. _____	354
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. _____	354
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>355</b>
<b>Esquemas de gestión operativa de centros comerciales. _____</b>	<b>355</b>
<b>1. Control de la obra del centro comercial. _____</b>	<b>356</b>
Project Management del centro comercial. _____	356
Contratos de obra llave en mano. _____	356
Control del presupuesto de obra. _____	356
Garantías de la edificación. _____	356
Plazos de ejecución. _____	356
Penalizaciones. _____	356
Responsabilidades. _____	356
Dirección facultativa. _____	356
Control de calidad. _____	356
<b>2. Control del mix comercial del centro comercial. _____</b>	<b>356</b>
Ordenación del mix comercial del centro comercial. _____	356
Ubicación de los negocios según la zonificación prevista (estratégicos, actividades y marcas). _____	356
Calculo de rentas del alquiler de locales del centro comercial. _____	356
Coefficientes de determinación de rentas (anclas, semi-anclas, tiendas). Sistemas fijos y variables. _____	356
Sistemas de participación en renta. _____	356
<b>3. Marketing interno del centro comercial. _____</b>	<b>356</b>
Plan de Marketing del centro comercial. _____	356
Análisis de clientes potenciales. _____	356
Acción con clientes estratégicos. _____	356
Gestión de anclas, semi-anclas y marcas. _____	356
Comercialización directa e intermediación. _____	356
Capacitación a comerciales. Sistemas de incentivos. _____	356



Medios publicitarios. _____	356
Gestión comercial de rotación de espacios. _____	356
Acción publicitaria. _____	357
Eventos, Espectáculos y Campañas. _____	357
Seguimiento y control de la actividad económica y de los negocios. _____	357
Conteos de Afluencia. _____	357
Cálculo de consumidores y de ticket promedio. _____	357
Encuestas de satisfacción (consumidores y comerciantes). _____	357
Acciones de revitalización. _____	357
Seguimiento y acciones frente a la competencia. _____	357
Análisis de tendencias y de nuevas marcas. _____	357
Mantenimiento y reformas. _____	357
Reestructuraciones. _____	357
Anticipación de las variaciones de entorno (nueva competencia, alteración de accesos y de áreas de influencia, ciclos económicos, etc.) _____	357
<b>4. Gestión financiera. _____</b>	<b>357</b>
Planificación de la Inversión. _____	357
Previsión de gastos e ingresos. _____	357
Flujo de caja. _____	357
Variables financieras (VAN, TIR, beneficio contable, tiempo de recuperación de la inversión). _____	357
<b>5. Gestión jurídica. _____</b>	<b>357</b>
Estatutos y Normas de obligado cumplimiento. _____	357
Horarios de apertura y de cierre. _____	357
Contratos de arrendamiento (control de plazos, rentas, revisiones, penalizaciones e incumplimientos). _____	357
<b>6. Gestión de dirección y administración del centro comercial. _____</b>	<b>358</b>
Seguimiento contable, financiero y presupuestario. _____	358
Seguimiento operativo. _____	358
Proyecciones de afluencia y de actividad económica. _____	358
Proyecciones de ingresos por rentas. _____	358
Índices de ocupación. _____	358
Ratios y alertas. _____	358
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>359</b>
<b>Glosario de terminología técnica de los centros comerciales y de ocio. _____</b>	<b>359</b>
<b>CHECK-LIST _____</b>	<b>376</b>
Desarrollar un estudio de viabilidad destacando el estudio de clientela, afluencia, no clientela, etc	376
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.	376
<b>Capítulo 5. Financiación de un centro comercial. _____</b>	<b>377</b>
<b>1. Introducción. _____</b>	<b>377</b>
<b>2. Financiación basada en el cash-flow generado por el proyecto. _____</b>	<b>377</b>
<b>2. Financiación de adquisiciones de centros comerciales por fondos de inversión. _</b>	<b>379</b>
<b>3. Interrelación entre tecnologías de implantación y tecnologías de financiación. _</b>	<b>380</b>
<b>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.</b>	<b>381</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>384</b>
<b>Financiación de un centro comercial. _____</b>	<b>384</b>
<b>1. Un centro comercial tiene "mucho riesgo" y el "know how" es el 99%. _____</b>	<b>384</b>
a. El posicionamiento estratégico en términos de cadena de valor. _____	384
b. Perfil de especialización del promotor de centros comerciales. _____	384



c. Capitalización del networking de marcas a lo largo de toda la cadena de valor. _____	385
d. Definición del perfil de actuación. Propiedad vs gestión. _____	385
1. Control de la operación en contraposición a la propiedad exclusiva del activo. _____	385
2. El control del centro comercial _____	386
3. El cash-flow generado en la secuencia de la desinversión. _____	386
4. El aumento de la dimensión del portfolio de centros comerciales y las ventajas asociadas con proveedores y arrendatarios. _____	386
5. Sinergias asociadas a la dimensión del portfolio de centros comerciales. Know-how y eficiencia de la gestión. _____	386
6. Inconvenientes que aparecen ante la transferencia del control (y gestión) de un centro comercial. _____	387
<b>2. Según la “estructura”, así la fiscalidad del centro comercial _____</b>	<b>388</b>
<b>3. Gestión del riesgo del centro comercial (cash-flows). _____</b>	<b>389</b>
<b>4. La tasa de esfuerzo de los inquilinos. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico). _____</b>	<b>390</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>393</b>
<b>Caso real de valoración de centro comercial. _____</b>	<b>393</b>
<b>1. Para la valoración del centro comercial se utiliza la metodología del Descuento de Flujos de Caja: _____</b>	<b>393</b>
Tasa de descuento y rentabilidad de salida (“exit yield”) aplicada para la estimación del valor residual. _____	393
Costes de adquisición, y costes de venta del valor bruto conjunto del centro comercial . _	393
Management fee. _____	393
Rentas medias estimadas para los inquilinos. _____	393
<b>2. Contraste de valor del activo (GAV ajustado) _____</b>	<b>394</b>
(i) la aplicación del método de Descuento de Flujos de Caja para el centro comercial ____	394
(ii) la aplicación del método Residual Estático para los suelos. _____	394
<b>3. Tasa de descuento y rentabilidad de salida (“exit yield”) _____</b>	<b>394</b>
<b>4. Cálculo del NAV (ajustes por deuda financiera y otros) del Centro comercial. ____</b>	<b>394</b>
<b>5. Detalles específicos del informe de valoración del centro comercial. _____</b>	<b>394</b>
Urbanismo _____	394
Condición del inmueble _____	394
Terreno y contaminación. _____	394
Inspección _____	394
Principios generales _____	394
Valoración _____	394
<b>Capítulo 6. Viabilidad comercial de centros comerciales. Ventas - rentas. ____</b>	<b>411</b>
<b>1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas. _____</b>	<b>411</b>
<b>2. Visitas-ventas- rentas _____</b>	<b>411</b>
a. Análisis: Zona de influencia por proximidad y zona de influencia por afinidad. _____	411
b. Segmentación y posicionamiento. _____	412
<b>3. Gestión. _____</b>	<b>412</b>
Gestión de patrimonial/comercial _____	412
Gestión de marketing _____	412
Gestión inmobiliaria _____	412
<b>4. Recomendaciones _____</b>	<b>413</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>415</b>
<b>“Merchandising” de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial. _____</b>	<b>415</b>



<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>418</b>
Ejemplo de venta de centro comercial. Condiciones esenciales del contrato y garantía de rentas.	418
<b>CHECK-LIST</b>	<b>420</b>
1. La importancia de los arrendatarios locomotora en los centros comerciales.	420
2. Gestión estratégica de centros comerciales	421
3. Nuevas estrategias en centros comerciales.	422
4. Proceso de promoción de un centro comercial. Estudios de viabilidad de centros comerciales.	423
<b>PARTE CUARTA.</b>	<b>426</b>
La configuración del centro comercial.	426
<b>Capítulo 7. Los centros comerciales y su compleja configuración.</b>	<b>426</b>
1. Las grandes superficies comerciales como conjuntos inmobiliarios de finalidad comercial.	426
2. La gran superficie como sociedad o copropiedad estructurada en forma societaria	428
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.	430
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>433</b>
Los factores de éxito de un centro comercial.	433
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>435</b>
Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial.	435
1. Establecimientos ancla o locomotora.	435
a. Cine, ocio diferencial y restauración.	435
b. Marcas de referencia.	435
c. Hipermercados.	436
2. Establecimientos genéricos.	436
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>437</b>
Estrategias de atracción al centro comercial.	437
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>438</b>
La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial.	438
1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial.	438
2. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes.	438
3. El mix comercial requiere una discriminación de rentas.	439
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>440</b>
Rentas y gastos en los centros comerciales.	440
1. Renta mínima garantizada.	440
2. Renta variable.	440
3. Gastos comunes.	440
4. Gastos de marketing y publicidad.	441



<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>442</b>
Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción.	442
1. Mejor localización en el centro comercial.	442
2. Mejores accesos a zonas logísticas.	442
3. Ponderación en la cuota de distribución de los gastos comunes del centro comercial.	443
4. Exclusividad garantizada o restricciones en el tipo de actividad de establecimientos genéricos.	443
5. Limitación sobre uso de las zonas comunes.	443
6. Porcentaje ponderando sobre la renta variable.	443
7. Privilegios en la participación en los gastos de marketing del centro comercial.	444
8. Privilegios en la renta en función de los m2 alquilados.	444
9. Descuentos por actividades lúdicas promocionales de los arrendatarios del centro comercial.	444
10. Precios en función de la actividad del arrendatario. Promoción de la complementariedad.	445
11. Supuesto especial de propietario del centro con establecimiento ancla en el mismo.	445
12. Descuentos especiales para garantizar ocupación crítica del centro comercial.	445
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>447</b>
¿Cómo serán los futuros centros comerciales? Caminamos hacia el ocio.	447
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>451</b>
Tendencias en los modelos y tipología de centros comerciales.	451
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>460</b>
Tendencia del Factory Outlet como formato defensivo para el inversor. Nuevas marcas en proceso de consolidación que demandan tiendas factory.	460
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>463</b>
La estrategia de rehabilitación de los centros comerciales.	463
1. Rehabilitación para reinauguración comercial, o adaptación a nuevas tendencias comerciales.	463
2. Clases de rehabilitación de un centro comercial.	464
Reestructuración de la superficie alquilable.	464
Readaptación de la imagen comercial del centro	464
Reestructuración de la distribución interior del centro	464
3. Reforma dotacional o cambio de uso de un centro comercial.	464
a. Rehabilitación de tipo dotacional o de uso.	464
b. Reestructuración urbana por mejora de accesibilidad al entorno urbano.	465
Transporte eficiente	465
Densidad del área urbana del centro comercial.	465
Seguridad y accesibilidad peatonal.	465
c. Clases de reforma dotacional.	466
d. Reestructuración del edificio del centro comercial para otros usos.	466
e. Modificación del volumen edificatorio del centro comercial para complementarlo con nuevos usos comerciales.	467





La sustitución parcial o completa de los edificios o alas del centro comercial. _____	467
Ejecución de un nuevo plan parcial urbano para la parcela del centro. _____	467
Inserción de zonas públicas en el centro comercial. _____	467

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 468**

### **Estudio comparativo de competitividad entre centros comerciales cercanos. Caso real. \_\_\_\_\_ 468**

#### **1. Conocer el posicionamiento de un centro comercial. \_\_\_\_\_ 468**

#### **2. Factores de competencia del centro comercial. \_\_\_\_\_ 469**

Conocer la utilización de los centros comerciales por parte de los clientes potenciales del centro comercial. _____	470
Conocer la escala de preferencias sobre los centros comerciales de los consumidores. _	470
Frecuencia de visita a los centros comerciales. _____	470
Tipo de compra por establecimiento. _____	470
Centros comerciales visitados principalmente por los clientes no habituales del centro comercial. _____	470
Valoración del centro comercial (clientes habituales). _____	470
Accesibilidad. El desplazamiento a ese centro comercial si resulta fácil y cómodo. ____	470
Si ese centro comercial le permite realizar una gran variedad de compras. _____	470
Ancla: determinar si el principal atractivo de ese centro comercial es la existencia de un hipermercado. _____	470
Variedad. Ese centro comercial tiene una gran variedad de tiendas y establecimientos. _____	470
Ocio. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de ocio y restauración. _____	470
Saturación. En ese centro comercial se puede comprar y realizar actividades de ocio sin grandes aglomeraciones de gente. _____	470
Ambiente. Le gusta el tipo de público que acude a ese centro comercial. _____	470
Seguridad. Ese centro comercial le permite sentirse seguro durante su visita. _____	470
Parking. El aparcamiento en ese centro comercial le resulta fácil y cómodo. _____	470
Precios. Ese centro comercial tiene buenos precios en la mayoría de sus establecimientos. _____	470
Marcas de locales. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de tiendas y establecimientos con nombres muy conocidos. _____	470
Atención al cliente. Ese centro comercial ofrece una buena atención al cliente en la mayoría de sus establecimientos. _____	470
Atención infantil. Ese centro comercial ofrece facilidades y atractivos para llevar niños. _____	470
Distribución y orientación. Resulta fácil orientarse en ese centro comercial. _____	470
Actividades. Ese centro comercial ofrece exhibiciones y actividades especiales de interés. _____	470
Comodidad. La decoración y el ambiente (música de fondo, temperatura, luz...) de ese centro comercial le resulta agradable. _____	470
Limpieza. La limpieza de ese centro comercial le parece correcta. _____	470

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 481**

### **Modelo de ficha técnica de un centro comercial. \_\_\_\_\_ 481**

Modelo a \_\_\_\_\_ 481

Modelo b \_\_\_\_\_ 488

## **PARTE QUINTA \_\_\_\_\_ 511**

### **Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. \_\_\_\_\_ 511**

## **Capítulo 8. Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. \_ 511**

### **1. La Ley de Propiedad horizontal y los centros comerciales. \_\_\_\_\_ 511**

### **2. Estatutos de un centro comercial. Subcomunidades. \_\_\_\_\_ 512**

### **3. Reglamento interno en un complejo de tipo comercial. \_\_\_\_\_ 514**

### **4. Elementos comunes y privativos \_\_\_\_\_ 515**

### **5. División y agrupación de locales en un centro comercial \_\_\_\_\_ 517**

### **6. Gastos de un complejo comercial \_\_\_\_\_ 520**



7. Obras de modernización de un centro comercial _____	527
8. Actividades no permitidas y prohibidas _____	527
9. Comunidad de servicios. _____	541
10. La dirección y administración de un centro comercial. _____	544
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>547</b>
Caso práctico de constitución de un centro comercial mediante una supracomunidad (parking, hiper y galería comercial), y subcomunidades en la galería comercial.	547
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>553</b>
La validez de cláusulas estatutarias limitativas del destino comercial de los locales	553
<b>TALLER DE TRABAJO. _____</b>	<b>556</b>
Las cláusulas prohibitivas del destino de locales a otras actividades ya existentes a la misma galería comercial. _____	556
<b>CHECK-LIST _____</b>	<b>559</b>
Desarrollar el régimen de propiedad horizontal más adecuado para un centro comercial. _____	559
Especial importancia en materia de estatutos y cláusulas de exclusividad. _____	559
¿Por qué son problemáticas las subcomunidades en los centros comerciales? _____	559
<b>PARTE SEXTA. _____</b>	<b>560</b>
El arrendamiento de locales en los centros comerciales. _____	560
<b>Capítulo 9. Los centros comerciales en la legislación de arrendamientos urbanos. _____</b>	<b>560</b>
<b>1. Introducción a la LAU en materia de locales. _____</b>	<b>560</b>
a. Arrendamientos para otros usos distintos del de vivienda. _____	561
b. Régimen legal _____	562
<b>2. Contratos de arrendamiento celebrados con anterioridad al 1 de enero de 1995 integrados en un centro comercial. _____</b>	<b>563</b>
<b>3. Contratos actuales de arrendamiento de locales en centros comerciales _____</b>	<b>573</b>
<b>4. Arrendamientos en galerías de alimentación. _____</b>	<b>577</b>
<b>5. Arrendamientos de locales anteriores a la apertura del centro comercial. _____</b>	<b>578</b>
<b>TALLER DE TRABAJO _____</b>	<b>580</b>
Problemática que debe estar prevista en un contrato de arrendamiento de centro comercial. _____	580
<b>1. Renegociación de la renta del arrendamiento del local. _____</b>	<b>580</b>
<b>2. Previsión de rescisión del contrato en caso de bajas ventas. _____</b>	<b>580</b>
<b>3. Contingencia de los anticipos de renta y garantías a prestar por el arrendatario. _____</b>	<b>580</b>
<b>4. Expectativas no cumplidas de afluencias de público al centro comercial. _____</b>	<b>581</b>
<b>5. Reformas puntuales en el centro comercial que afectan al acceso o visibilidad de un local. _____</b>	<b>581</b>
<b>6. Variación del mix comercial del centro comercial. _____</b>	<b>581</b>
<b>7. Elementos arquitectónicos del centro comercial que no cumplen la normativa legal de las licencias. _____</b>	<b>581</b>



<b>8. Gastos inesperados por cambios de normativas de los ayuntamientos o comunidades autónomas.</b>	<b>581</b>
<b>9. Aumento del importe de las cuantías de los gastos comunes sin justificación.</b>	<b>581</b>
<b>10 Incumplimiento del contrato. Ej.: cláusula de exclusividad.</b>	<b>582</b>
<b>11. Problemas de seguridad en el centro comercial.</b>	<b>582</b>
<b>12. Bonificaciones por pérdida de rentabilidad.</b>	<b>582</b>
<b>13. Cambios de accesos al centro comerciales de forma unilateral por parte del centro comercial.</b>	<b>582</b>
<b>14. Penalizaciones por incumplimiento de contrato.</b>	<b>582</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>583</b>
<b>Técnicas de negociación para alquilar un local en un centro comercial.</b>	<b>583</b>
1. Determinación de la actividad comercial que se desea desarrollar (moda, hogar, servicios, alimentación, etc.)	584
2. Elección de la fórmula comercial que se considera idónea para entrar en el centro comercial (independiente, franquicia, etc. )	584
3. Análisis de las posibles operaciones comerciales que existen en el mercado y elección de la más adecuada.	584
4. Inicio de los contactos preliminares con la promotora o propietaria del centro comercial, en proyecto o construido.	584
5. Primera visita de las oficinas de la promotora y solicitud de datos del proyecto o del centro comercial:	584
a) Características del proyecto: superficie, nº de plantas, tipo de aparcamiento, etc.	584
b) Situación en que se encuentra la operación.	584
c) Situación de las licencias (comercial y obra).	584
d) Financiación obtenida.	584
e) Nombre de las locomotoras firmadas o, en su defecto, previstas.	584
f) Nombre de las medianas superficies firmadas o, en su defecto, previstas.	584
g) Explicación de la maqueta y/o infografías. Vista de los documentos audios y videos elaborados.	584
h) Dossier comercial y planos.	584
i) Opciones de posibles locales y tarifas.	584
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.	584
En el supuesto de que fuera un centro comercial ya construido, el principal dato a recabar es el punto 5 i).	584
6. Estudio de Mercado del Comerciante.	584
a) Accesibilidad, peatonal y viaria.	584
b) Transporte público.	584
c) Zona de atracción.	584
d) Características socioeconómicas.	584
e) Competencia.	584
f) Estimación de la cifra de negocio.	584
7. Elaboración de plan de negocio para obtención de la financiación.	584
8. Elección de un local determinado, entre las posibles opciones barajadas, en base a:	584
a) Situación en el centro comercial.	584
b) Proximidad a las locomotoras, medianas superficies o escaleras y rampas mecánicas.	584
c) Zona relacionada con la actividad que se va a desarrollar. Es importante que los locales vecinos sean marcas de reconocido prestigio.	584
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.	584
e) Facilidad para el abastecimiento de la tienda: muelle de carga y descarga, pasillo de entrega de mercancías, etc.	584
9. Búsqueda preliminar de la financiación y gestión de posibles avales	584



10. Segunda visita a las oficinas de la promotora. _____	585
a) Elección del local definitivo. _____	585
b) Definición de la actividad contractual. _____	585
c) Superficie en m2 SBA. _____	585
d) Alquiler fijo mensual y anual. _____	585
e) Determinación del % sobre la cifra de ventas para establecer el alquiler variable. ____	585
f) Número de años de contrato y años de obligado cumplimiento. _____	585
g) Gastos Comunes previstos por m2 SBA. Definir qué partidas incorporan estos gastos: sobre todo IBI, seguros, plan plurianual y marketing y publicidad. _____	585
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) _____	585
i) Posible aval que garantice el cumplimiento del contrato de arrendamiento. _____	585
j) Recepción de la documentación jurídica para análisis del abogado del comerciante: contrato de arrendamiento, reglamento de régimen interior y pliego de condiciones técnicas. ____	585
11. Firma del contrato de arrendamiento. _____	585
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) _____	585
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). _____	585
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. _____	585
15. Firma del Acta de Recepción del local. _____	585
16. Obtención de las licencias necesarias para la realización de las obras y el ejercicio posterior de su actividad comercial. _____	585
a) Licencia de Obras. _____	585
b) Licencia de Actividad y/o Apertura. _____	585
17. Realización del proyecto de decoración interior y presentación al ECOP (Equipo de Coordinación de Obras privativas). _____	585
a) Proyecto Básico. _____	585
b) Proyecto de Ejecución. _____	585
c) Proyecto de Instalaciones. _____	585
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. _____	585
20. Apertura del centro comercial o de la tienda, al público. _____	585

## **TALLER DE TRABAJO \_\_\_\_\_ 586**

<b>Fases del contrato de arrendamiento de centros comerciales. _____</b>	<b>586</b>
<b>1. El contrato de arrendamiento de centros comerciales. _____</b>	<b>586</b>
<b>2. Características del equipamiento del local de un centro comercial. _____</b>	<b>587</b>
<b>3. El local de centros comerciales en construcción. _____</b>	<b>588</b>
<b>4. Cantidades anticipadas a la firma del contrato de arrendamiento. _____</b>	<b>589</b>
<b>5. Duración del contrato de arrendamiento. _____</b>	<b>589</b>
<b>6. Cesión, subrogación o subarriendo en el contrato de arrendamiento. _____</b>	<b>591</b>
<b>7. El derecho de adquisición preferente. _____</b>	<b>591</b>
<b>8. Renuncias del arrendatario en los contratos de arrendamiento en centros comerciales. _____</b>	<b>592</b>
<b>9. Acto de entrega y recepción del local. _____</b>	<b>593</b>
<b>10. La renta fija y variable en los centros comerciales. _____</b>	<b>594</b>
<b>11. Los gastos comunes. _____</b>	<b>595</b>
<b>12. Transformación o modificación del local por parte del arrendador. _____</b>	<b>596</b>



<b>13. Obligación del comerciante en la reparación, conservación y mantenimiento del local.</b>	<b>596</b>
<b>14. Obras de mejora por parte del arrendador.</b>	<b>597</b>
Modificación del local por parte del arrendatario.	597
La restitución del local.	598
<b>15. Causas de resolución del contrato de arrendamiento.</b>	<b>598</b>
<b>TALLER DE TRABAJO</b>	<b>600</b>
<b>El pliego de condiciones técnicas. Características constructivas de los locales de un centro comercial.</b>	<b>600</b>
<b>1. Características generales de las zonas comunes de un centro comercial.</b>	<b>600</b>
a. Urbanización exterior y accesos	600
b. Aparcamiento	600
c. Paseos comerciales (Mall)	601
d. Locales y servicios comunes	601
<b>2. Condiciones de entrega del local de un centro comercial.</b>	<b>601</b>
<b>Capítulo 10. Las exclusivas en los centros comerciales.</b>	<b>603</b>
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>604</b>
<b>Caso práctico. Análisis práctico de modelos para estatutos y en el arrendamiento.</b>	<b>604</b>
Modelo de exclusiva en los Estatutos	604
Modelo de exclusiva en Contrato de Arrendamiento	605
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>609</b>
<b>Ejercicio de negocio en exclusiva en centro comercial.</b>	<b>609</b>
<b>TALLER DE TRABAJO.</b>	<b>611</b>
<b>Caso práctico. Aspectos jurídicos clave a tener en cuenta en el arrendamiento de centros comerciales. ¿Qué cláusulas del contrato de arrendamiento son negociables?</b>	<b>611</b>
<b>1. Promesa de arrendamiento o contrato de cosa futura sometido a condición suspensiva.</b>	<b>611</b>
<b>2. ¿Qué problemas se plantean en los supuestos especiales?</b>	<b>612</b>
a. Cines.	612
b. Factory Outlets	612
c. Ocio.	612
d. Family Entertainment Centres	612
e. Kioscos móviles.	613
f. Contribución a los gastos comunes del centro.	613
g. Seguros.	613
h. Fianzas y garantías	613
i. Auditoria y renta variable.	613
<b>PARTE SÉPTIMA</b>	<b>615</b>
<b>Formularios.</b>	<b>615</b>
<b>1. Constitución de la propiedad horizontal sobre un complejo en general y un centro comercial en particular.</b>	<b>615</b>
a. Declaración de obra nueva	615
b. División de la finca en régimen de propiedad horizontal.	617
c. Subcomunidades de primer grado.	618
d. Subcomunidad de garajes.	627
e. Subcomunidad de almacenes.	628
f. Subcomunidades de segundo grado.	628



<b>2. Reglamento de régimen interior básico.</b>	<b>632</b>
Artículo 1. Objeto.	632
Artículo 2. Acceso de la clientela.	632
Artículo 3. Horario.	632
Artículo 4. Cierre temporal.	632
Artículo 5. Rótulos.	633
Artículo 6. Seguridad y vigilancia.	634
Artículo 7. Uso de las partes comunes del centro comercial.	634
Artículo 8. Actividades no permitidas.	634
Artículo 9. Actividad exclusiva.	635
Artículo 10. Vías de acceso y de uso y circulación común.	635
Artículo 11. Aprovisionamiento y entregas.	635
Artículo 12. Basuras y desperdicios.	636
Artículo 13. Obras de reparaciones.	636
Artículo 14. Animales.	637
Artículo 16. Mantenimiento de los locales y elementos de uso común.	637
Artículo 17. Límites de carga en almacenaje.	638
Artículo 18. Explotación de máquinas recreativas y de azar.	638
Artículo 19. Escaparates.	638
Artículo 20. Entrada del personal.	638
Artículo 21. Ruidos.	639
Artículo 22. Seguridad contra incendios.	639
Artículo 23. Penalización.	639
Artículo 24. Respeto de las obligaciones contractuales.	639
<b>3. Estatutos de una asociación de comerciantes.</b>	<b>641</b>
Título 1. Denominación, domicilio, ámbito, duración y fines	641
Artículo 1. Denominación.	641
Artículo 2. Domicilio.	641
Artículo 3. Ámbito territorial y personal.	641
Título 2. Miembros, admisión y cese, derechos y obligaciones	641
Artículo 6. Miembros.	641
Artículo 7. Cesos.	642
Artículo 8. Derechos y obligaciones.	643
Título 3. Órganos de representación, gobierno y administración.	643
Artículo 9. Órganos rectores.	643
Artículo 10. Asambleas generales.	644
Artículo 11. Clases de asambleas generales.	644
Artículo 12. Representación.	644
Artículo 13. Convocatoria.	644
Artículo 14. Quórum.	645
Artículo 15. Asistencia y derecho a voto.	645
Artículo 16. Constitución de la mesa.	646
Artículo 17. Actas.	646
Artículo 18. Competencia.	646
Artículo 19. Adopción de acuerdos.	647
Artículo 20. Junta directiva.	647
Artículo 21. Duración.	647
Artículo 22. Cese.	647
Artículo 23. Convocatoria, quórum, adopción de acuerdos.	648
Artículo 24. Presidente.	648
Artículo 25. Vicepresidente.	648
Artículo 26. Secretario.	648
Artículo 27. Tesorero.	649
Artículo 28. Vocales.	649
Artículo 29. Administrador.	649
Artículo 30. Comisiones de trabajo.	649
Artículo 31. Facultades de la junta directiva.	650
Título 4. Régimen económico	651
Artículo 32. Recursos económicos.	651



Artículo 33. Pago de las cuotas. _____	651
Artículo 34. Ejercicio económico. _____	651
Artículo 35. Resultados. _____	652
Artículo 36. Comisión de control presupuestario. _____	652
Título 5. Disolución y aplicación del patrimonio social _____	652
Artículo 37. Disolución. _____	652
Artículo 38. Forma y normas de liquidación. _____	652
Artículo 39. Responsabilidad. _____	653

#### **4. Modelo de promesa de arrendamiento para centro comercial en construcción.\_\_\_\_ 654**

Estado de entrega. _____	656
Recepción. _____	656
Obras a cargo del arrendatario. _____	656
Del uso del local. _____	656
Actividades autorizadas. _____	656
Autorizaciones y licencias administrativas. _____	657
Explotación comercial. _____	657
Dirección y logotipo. _____	658
Mantenimiento y reparaciones. _____	658
Responsabilidad y reclamaciones. _____	659
Normas de la comunidad de propietarios. _____	659
Aparcamiento. _____	660
No concurrencia. _____	661
Accesibilidad al local. _____	661
Restitución del local. _____	662
Renta variable. _____	662
Definición de la cifra de ventas. _____	662
Obligaciones del arrendatario. _____	663
a) Entrega de documentos. _____	663
b) Cajas registradoras. _____	663
c) Contabilidad. _____	663
d) Control contable. _____	664
Sanciones. _____	664
Revisión de la renta mínima garantizada. _____	664
Índices. _____	664
Momentos de la revisión. _____	665
Carácter esencial de la revisión. _____	666
Pago de la renta. _____	666
Comienzo y modalidades generales. _____	666
Período precedente a la apertura. _____	666
Ejercicio del año de apertura. _____	667
Ejercicios siguientes. _____	667
Reembolso de las cargas comunes. _____	668
Definición de las partes comunes. _____	668
Definición de los gastos comunes. _____	668
Reembolso o pago. _____	669
Coeficiente. _____	669
Promoción del centro comercial. _____	669
Asociación de comerciantes. _____	669
Aportaciones a la promoción del centro. _____	670
Cuantías y fechas de pago. _____	670
Presupuesto de promoción. _____	671
Gestión del presupuesto. _____	671
Incompatibilidad de aportaciones. _____	671
Seguros. _____	671
Cesión, subarriendo y traspaso. _____	674
Cesión y subarriendo. _____	674
Traspaso. _____	674
Modificaciones contractuales. _____	675
Indivisibilidad y solidaridad. _____	675



Incumplimiento. _____	675
Cláusula general. _____	675
Condiciones resolutorias. _____	675
Sanciones generales. _____	676
Retraso en la apertura del local. _____	676
Incumplimiento de las condiciones establecidas en el anexo «Técnico». _____	677
Incumplimiento de las normas de la comunidad. _____	677
Intereses de demora. _____	677
Renuncia de derechos. _____	677
Preaviso de resolución. _____	678
Gastos, derechos e impuestos del contrato. _____	678
Domicilios. _____	678
Documentos anexos. _____	679
Jurisdicción. _____	680

## **5. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta fija. \_\_\_\_\_ 681**

Primera. Objeto del arrendamiento. _____	681
Segunda. Destino del local. _____	682
Tercera. Duración del contrato. _____	682
Cuarta. Calificación urbanística del inmueble _____	683
Quinta. Objeto del arrendamiento. _____	683
Sexta. Estado actual de las acometidas generales y ramales o líneas de tensión existentes. _____	683
Séptima. Precio del arrendamiento. _____	684
Octava. Revisión de renta. _____	684
Novena. Obras reparar. _____	685
Décima. Impuestos. _____	685
Undécima. IVA. _____	685
Duodécima. Estado finca. _____	685
Decimotercera. Repercusión impuestos. _____	686
Decimocuarta. Seguro. _____	686
Decimoquinta. Permiso de obras. _____	686
Decimosexta. Servicio portería. _____	686
Decimoséptima. Obras de mejora. _____	687
Decimoctava. Tanteo y retracto. _____	687
Decimonovena. Subarriendo y cesión. _____	687
Vigésima. Subrogación por muerte. _____	688
Vigésimo primera. Reparaciones necesarias. _____	688
Vigésimo segunda. Servicios y suministros. _____	688
Vigésimo tercera. Publicidad. _____	688
Vigésimo cuarta. Fianza. _____	689
Vigésimo quinta. Obras de acondicionamiento. _____	690
Vigésimo sexta. Obras de innovación y reforma. _____	690
Vigésimo séptima. Obligaciones del arrendatario. _____	690
Vigésimo octava. Ruina. _____	691
Vigésimo novena. Expropiación. _____	692
Trigésima. Seguros. _____	692
Trigésimo primera. Penalizaciones y demora. _____	692
Trigésimo segunda. Derechos de entrada reservados por el arrendador. _____	693
Trigésimo tercera. Indemnización al arrendatario. _____	693
Trigésimo cuarta. Rescisión unilateral contrato. _____	693
Trigésimo quinta. Iluminación del local. _____	693
Trigésimo sexta. Restitución del local. _____	693
Trigésimo séptima. Máquinas recreativas. _____	694
Trigésimo octava. Notificaciones. _____	694

## **6. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta variable. Modelo básico. \_\_\_\_\_ 695**

1 - OBJETO DEL ARRENDAMIENTO _____	696
2 - DURACION _____	696
3 - LA RENTA Y SU REVISION _____	696





3.1 - LA RENTA	696
3.2 - REVISIÓN DE LA RENTA MÍNIMA GARANTIZADA	699
4 - CANTIDADES ASIMILADAS A RENTA	702
4.1 - CARGAS DE COMUNIDAD	702
4.2 - FALTA DE PAGO	702
5 - OTROS CONCEPTOS	702
6 - FIANZA	702
7 - ENTREGA Y APERTURA DEL LOCAL	703
7.1 - ENTREGA DEL LOCAL	703
7.2 - APERTURA DEL LOCAL	703
8 - CONDICIONES PARTICULARES	704
8.1 - DESTINO	704
8.2 - ROTULO DE ESTABLECIMIENTO	704
9 - ESTADO DE ENTREGA DEL LOCAL	704
9.1 - ESTADO DE ENTREGA Y RECEPCION	704
9.2 - OBRAS A CARGO DEL ARRENDATARIO	705
10 - USO DEL LOCAL	706
10.1 - ACTIVIDADES AUTORIZADAS	706
10.2 - AUTORIZACIONES Y LICENCIAS ADMINISTRATIVAS	706
10.3 - EXPLOTACION COMERCIAL	707
10.4 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	707
10.5 - RESPONSABILIDAD Y RECLAMACIONES	708
10.6 - NORMAS DE FUNCIONAMIENTO	709
10.6.1 - NORMAS GENERALES	709
10.6.2 - APARCAMIENTO	709
10.7 - ACCESIBILIDAD DEL LOCAL	709
10.8 - RESTITUCION DEL LOCAL	710
11 - PAGO DE LA RENTA	710
12 - CARGAS O GASTOS COMUNES	711
12.1 - DEFINICIÓN DE LAS PARTES COMUNES	711
12.2 - DEFINICION DE LOS GASTOS COMUNES	711
17.2 - CONDICIONES RESOLUTORIAS	713
18.1 - RETRASO EN LA APERTURA DEL LOCAL	713
18.2 - INCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN EL ANEXO TÉCNICO	714
18.3 - INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA COMUNIDAD	714



## ¿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.**
- **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?