INFORME INMOBILIARIO DE CENTROS COMERCIALES Y LOCALES 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.**

18 de noviembre de 2019

Centros comerciales y guía del arrendamiento de locales.

Los pure players del ecommerce dan prioridad al retail físico y operadores como Hawkers y AliExpress han entrado en calles y en centros comerciales prime, según un informe de CBRE

Las ventas en centros comerciales están mostrándose muy positivas en lo que va de año, anotando un crecimiento del 2,1% en los primeros ocho meses de 2019 en el portfolio de centros gestionados por CBRE.

Se debe entre otras razones a la actividad de la moda, que ha crecido un 2,7%, una gran mejora comparado con 2018 (0,0%). Además, la afluencia ha subido un 2,3%, mejorando holgadamente los datos del año pasado (0,7%).

No obstante, salvo para centros comerciales prime, queda ya menos recorrido para aumentar las rentas y las posibilidades de reducir gastos no recuperables también son menores que en los primeros años poscrisis. Debido a este panorama, y con la amenaza del e-commerce en el horizonte, la estrategia del Asset Management de los centros comerciales está cambiando, trabajando más los objetivos de resiliencia a largo plazo, y enfocando menos los resultados financieros inmediatos.

INVERSIÓN Y PROMOCIÓN

Después de cuatro años de volúmenes históricos, en 2019 la inversión en retail está experimentando una importante moderación, lejos de las cifras de los años anteriores. Así, la inversión total alcanzó los €1.018 millones a fin de 3T 2019, cuando en 2018 llegó a €2.900 millones en ese período.

En el último trimestre de este año se prevé una importante mejora en volumen, pero la cifra final quedará por debajo de la de años anteriores, tanto en High Street como en centros comerciales.

La compresión de las rentabilidades en el retail ha llegado a su fin y ya no existe empuje por parte de compradores por adquirir a las yields históricamente bajas.

La yield prime de centros comerciales, por ejemplo, ha subido a 4,75% y la yield prime de High Street se mantiene en torno al 3,25%.

La promoción de centros comerciales se ha reactivado progresivamente, aunque el output de nuevas aperturas se encuentra en un nivel muy moderado, entre 200.000 y 250.000 m2 al año.

Muchos centros comerciales existentes están renovando sus instalaciones, preparándose para la era de la omnicanalidad. La ambición de los futuros complejos es ser un punto de encuentro social, en vez de solo un lugar de compras. Ofreciendo experiencias de compra diferenciadoras e introduciendo nuevas fórmulas de retail, los centros comerciales esperan seguir atrayendo a un gran número consumidores (no sólo de productos sino de servicios y experiencias), adaptándose a los grandes cambios que la tecnología está produciendo en todos los ámbitos de nuestras vidas.

LAS CLAVES DEL RETAIL EN ESPAÑA

INFORME TEMPORADA 2019

CBRE

ÍNDICE

04
RESUMEN EJECUTIVO

08
E-COMMERCE & OMNICANALIDAD

14
TENDENCIAS & RETAIL

24
EL NUEVO RETAIL FÍSICO: UN ABANICO CADA VEZ MÁS AMPLIO

34
HIGH STREET

48
KPI'S DE CENTROS COMERCIALES

54
INVERSIÓN

70
PROMOCIÓN

Gonzalo Senra,
Director Nacional Retail,
CBRE España

RESUMEN EJECUTIVO

Es un placer presentar la quinta edición del informe Temporada que, como siempre, refleja las tendencias más importantes de nuestro sector. Dos tendencias marcan la evolución de nuestro negocio: El **actual ciclo económico**, que se mantiene como impulsor del retail, causando una alta actividad en expansión de los retailers y la **omnicanalidad** que es un enorme revulsivo y obliga a que los actores, sean operadores offline u online, reconfiguren su organización por completo.

E-COMMERCE & OMNICANALIDAD

Las ventas del comercio electrónico en España están creciendo en torno al 29% anualmente y su avance parece imparable. Su peso en las ventas minoristas es aún solo del 5%, muy lejos del nivel de otros países, sin embargo, en algunos sectores, como la moda, ha alcanzado ya el 14% de las ventas totales.

En respuesta al e-commerce, los retailers están adoptando la omnicanalidad como estrategia de futuro, y se enfrentan a una transformación de gran magnitud. La transformación afecta de lleno a la cadena de suministro, que se tiene que adaptar a la omnicanalidad, y en el futuro habrá una interacción intensa entre la logística y el retail.

29%

Crecimiento anual de las ventas del comercio electrónico en España

TENDENCIAS & RETAIL

La economía mantiene su solidez, creciendo en torno al 2,3% en 2019, aunque el PIB tiene una clara tendencia de moderación. Las ventas minoristas, por el contrario, están siendo más positivas que el año pasado (1,7% este año), gracias al repunte de las ventas de moda.

La gran actividad de los retailers mantiene su auge, y muchos de ellos están ejecutando planes de expansión. Los operadores de Moda se mueven con mucha cautela, sin embargo, otros sectores, como los Deportes, el Hogar, la Cosmética, y particularmente el Food & Beverage, están expandiéndose con mucha fuerza. El Ocio es otro sector en auge, porque la sociedad española está dedicando más tiempo y más dinero a actividades de su tiempo libre.

2,3%

Crecimiento de la economía en 2019

EL NUEVO RETAIL FÍSICO

El comercio está más vivo que nunca, lo que queda patente con la llegada de nuevos *retailers* y en la renovación del retail existente. Si antes la moda y los complementos dominaban la escena del retail, hoy día nos encontramos con un abanico muy amplio:

- Aparecen **nuevos conceptos**, más enfocados al ocio y servicio al cliente, como Atlantis Aquarium o ImaginCafé.
- Los **pure players** del ecommerce dan prioridad al retail físico y operadores como Hawkers y AliExpress han entrado en calles y en centros comerciales prime.
- La **experiencia de compra** cobra cada vez más relevancia, lo que impulsa la renovación de los negocios como el cine de lujo o las agencias de viaje.
- Cada vez más tipos de negocio **se acercan al cliente**, y por ejemplo la banca y las empresas automovilísticas se ubican en el High Street prime.
- La **tecnología *instore*** causa cambios profundos, facilitando la omnicanalidad y la renovación del retail.

HIGH STREET

La actividad en High Street se mantiene alta y en 2019 el número de operaciones en zona prime está siendo muy similar al año pasado. La buena marcha de la economía está atrayendo a muchos nuevos operadores internacionales al mercado español y el año pasado 27 nuevos retailers abrieron su primera tienda en España. Este año de nuevo están llegando nuevos operadores, como Falconeri, AliExpress y Apart.

El sector del lujo se ha recuperado de su bache global y los operadores están muy activos en las calles más exclusivas de Madrid y Barcelona. En total, el lujo acaparó el 12% de las operaciones del High Street prime en 2019 H1.

27

Nuevos retailers abrieron su primera tienda en España durante 2019

CENTROS COMERCIALES

Las ventas en centros comerciales están mostrándose muy positivas en lo que va de año, anotando un crecimiento del 2,1% en los primeros ocho meses de 2019 en el portfolio de centros gestionados por CBRE. Se debe entre otras razones a la actividad de la moda, que ha crecido un 2,7%, una gran mejora comparado con 2018 (0,0%). Además, la afluencia ha subido un 2,3%, mejorando holgadamente los datos del año pasado (0,7%).

No obstante, salvo para centros comerciales prime, queda ya menos recorrido para aumentar las rentas y las posibilidades de reducir gastos no-recuperables también son menores que en los primeros años poscrisis. Debido a este panorama, y con la amenaza del e-commerce en el horizonte, la estrategia del Asset Management de los centros comerciales está cambiando, trabajando más los objetivos de resiliencia a largo plazo, y enfocando menos los resultados financieros inmediatos.

2,1%

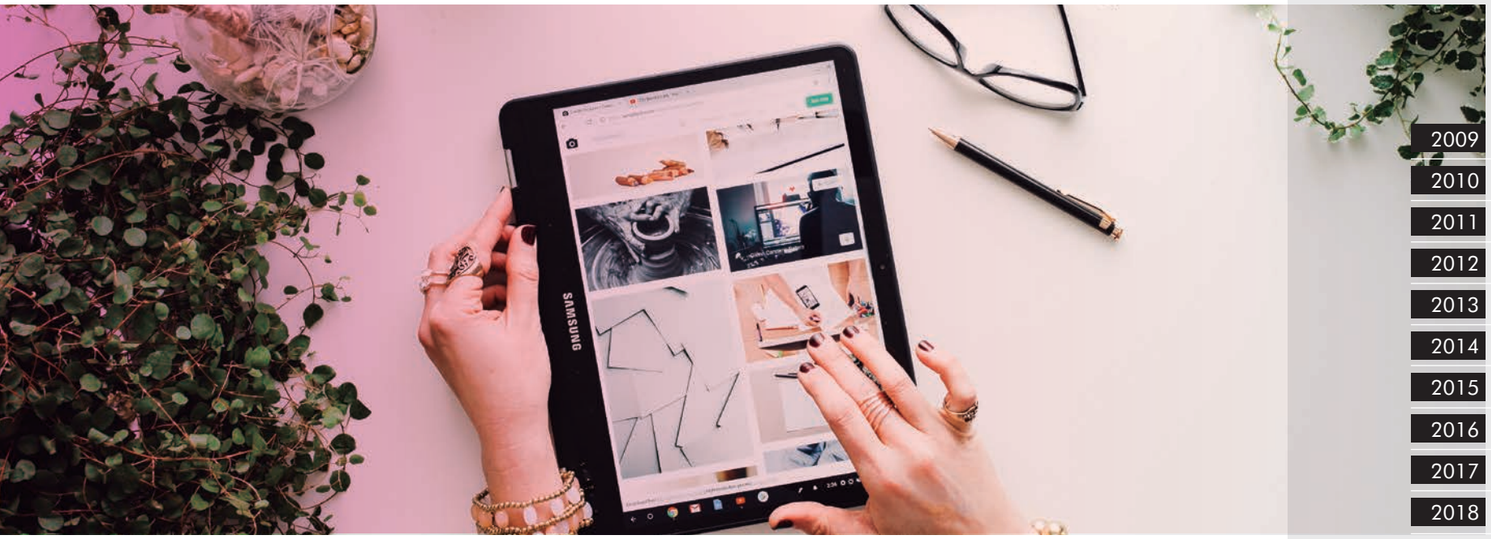
Crecimiento de las ventas en centros comerciales en los ocho primeros meses de 2019

INVERSIÓN Y PROMOCIÓN

Después de cuatro años de volúmenes históricos, en 2019 la inversión en retail está experimentando una importante moderación, lejos de las cifras de los años anteriores. Así, la inversión total alcanzó los €1.018 millones a fin de 3T 2019, cuando en 2018 llegó a €2.900 millones en ese período. En el último trimestre de este año se prevé una importante mejora en volumen, pero la cifra final quedará por debajo de la de años anteriores, tanto en High Street como en centros comerciales.

La compresión de las rentabilidades en el retail ha llegado a su fin y ya no existe empuje por parte de compradores por adquirir a las yields históricamente bajas. La yield prime de centros comerciales, por ejemplo, ha subido a 4,75% y la yield prime de High Street se mantiene en torno al 3,25%.

La promoción de centros comerciales se ha reactivado progresivamente, aunque el output de nuevas aperturas se encuentra en un nivel muy moderado, entre 200.000 y 250.000 m² al año. Muchos centros comerciales existentes están renovando sus instalaciones, preparándose para la era de la omnicanalidad. La ambición de los futuros complejos es ser un punto de encuentro social, en vez de solo un lugar de compras. Ofreciendo experiencias de compra diferenciadoras e introduciendo nuevas fórmulas de retail, los centros comerciales esperan seguir atrayendo a un gran número consumidores (no sólo de productos sino de servicios y experiencias), adaptándose a los grandes cambios que la tecnología está produciendo en todos los ámbitos de nuestras vidas.



EL COMERCIO ELECTRÓNICO SIGUE SU RÁPIDO ASCENSO EN ESPAÑA. EN 2018 SU FACTURACIÓN AUMENTÓ UN 29%, ALCANZANDO UN VOLUMEN DE €39.243 MILLONES, CON CONTINUAS ALZAS TRIMESTRE TRAS TRIMESTRE. CON ESTE NIVEL DE VENTAS ESPAÑA SE MANTIENE COMO CUARTA POTENCIA EN VOLUMEN DE E-COMMERCE EN EUROPA, PERO A DISTANCIA DE REINO UNIDO, ALEMANIA Y FRANCIA.

E-COMMERCE & OMNICANALIDAD

COMERCIO ELECTRÓNICO

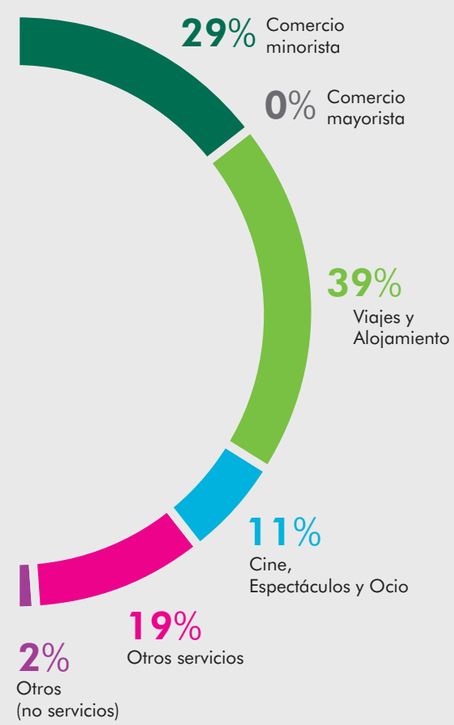
Los viajes y los billetes aéreos siguen siendo los productos más adquiridas online, y las que más crecimiento experimentan. Los productos tangibles, es decir, el comercio minorista, solo representan el 29% del total del pastel de e-commerce en España, sumando aproximadamente 9.820 millones de euros y creciendo un 22,5% en 2018. Con estas ventas, el retail online tiene una cuota de mercado del 5,1% en el comercio minorista. Es un nivel de penetración muy bajo comparado con otros países europeos, donde la media se encuentra en un 9%-10% y donde el país más puntero, el Reino Unido, alcanza ya el 17,9%. La cuota de mercado está creciendo año tras año, sin embargo, se prevé que España seguirá ocupando un lugar poco destacado en el futuro en Europa, entre otras causas porque el crecimiento del comercio minorista es más robusto en España que en otros países, lo que ralentiza la penetración del e-commerce.

▸ EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ONLINE EN ESPAÑA

	Facturación (miles €)	Var. anual (%)
2009	5.752 €	
2010	7.318 €	27%
2011	9.201 €	26%
2012	10.454 €	14%
2013	12.731 €	22%
2014	15.891 €	25%
2015	20.013 €	26%
2016	24.185 €	21%
2017	30.406 €	26%
2018	39.243 €	29%

Fuente: CNMC.

▸ DISTRIBUCIÓN DE VENTAS ONLINE POR SECTORES



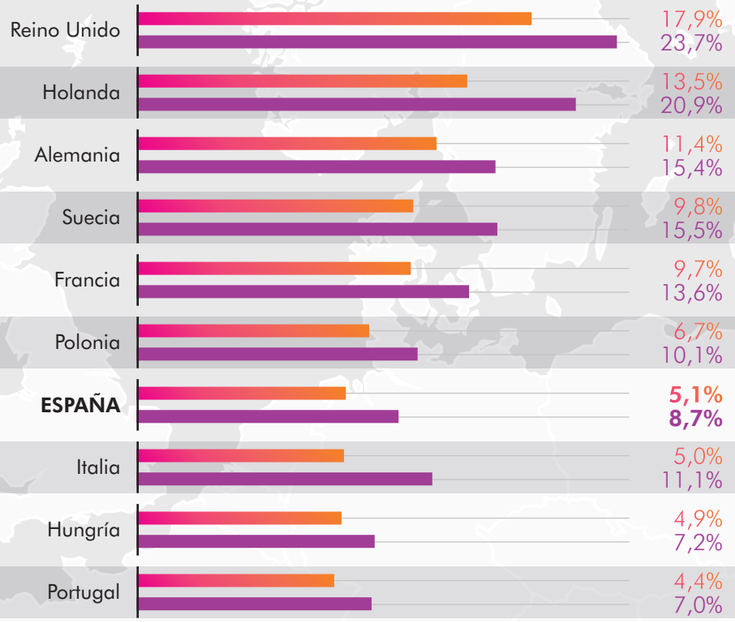
Fuente: CBRE a base de datos de CNMC.
Excluido desconocidos.

5,1%
Cuota de mercado del **retail online** en el comercio minorista

El nivel de penetración es muy diferente entre los distintos subsectores en España. La Moda y los Complementos se encuentran entre los sectores con mayor avance en las ventas online, y tienen una cuota de mercado del 13,7% y 15,4% en las ventas de sus respectivos sectores. Otras actividades van muy por detrás, y en la Alimentación y Muebles/Hogar, las ventas online apenas suponen el 1,0% y 2,8% del total de las ventas.

La cuota de Muebles/Hogar ya ha empezado a coger la senda alcista, sin embargo, Alimentación sigue sin despegar y aún no refleja la prioridad que los retailers tradicionales le están dedicando. Los grandes operadores ya han reaccionado por fin y Mercadona y Lidl han lanzado ambiciosos sistemas de venta online, con el objetivo de convertirse en líderes en e-commerce en gran consumo. Amazon Fresh se ha convertido rápidamente en un importante competidor, utilizando la entrega inmediata como arma competitiva, estrategia que Carrefour también está explorando a través de un acuerdo con la empresa de reparto Glovo.

▸ PESO DE LAS VENTAS ONLINE EN VENTAS MINORISTAS TOTALES



Fuente: CBRE/Euromonitor.

OMNICANALIDAD

El auge del e-commerce impulsa la omnicanalidad, y tanto los retailers físicos como los retailers digitales están uniendo la venta offline con la online en una sola estructura integral. Los consumidores utilizan todos los medios a su disposición con total naturalidad, sean físicos o digitales, y con su actitud omnicanal son cada vez menos fieles a las marcas y a la vez más exigentes en cuanto a la calidad del servicio.

▸ PESO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN VENTAS MINORISTAS POR SECTORES

5,1%	1,0%	2,8%	13,7%	15,4%
Comercio minorista	Alimentación	Muebles, Iluminación y Hogar	Prendas de vestir	Calzado y cuero

Fuente: CBRE a base de datos de CNMC e INE. Con ajuste para partidas desconocidas.

Nuevo concepto Bershka Experience, tienda tecnológica en Cremona (Italia).

Retailers físicos y los digitales están combinando la **venta offline y la online en una sola estructura integral**

A causa de ello, el enfoque de la omnicanalidad está ahora mismo en los procesos internos de los retailers, que se enfrentan a una transformación de gran magnitud, ya que tienen que adaptar toda su estructura empresarial a los nuevos *customer journeys* de los clientes, con mucha más interacción entre los diferentes canales de venta. Significa un cambio holístico en toda regla de las empresas, desde su estrategia de negocio, hasta el marketing, pasando por la logística o la viabilidad inmobiliaria de sus activos.

Obviamente, la omnicanalidad también provoca cambios en la red de tiendas, con cada retailer buscando un punto óptimo entre el off y el on. Muchas cadenas han reducido ya algo su número de tiendas, pero su superficie total sigue alta debido a la tendencia de ocupar flagship stores. Para el futuro se esperan más ajustes en la red de tiendas a medida que la cuota de mercado de las ventas online aumente. Los retailers mantendrán las tiendas más rentables, ampliarán espacio en ubicaciones clave y prescindirán de los puntos de venta más secundarios.

Los operadores logísticos están creando una red de pequeñas naves urbanas e involucrando a las propias tiendas **como punto de apoyo logístico.**

CONEXIÓN LOGÍSTICA

Simultáneamente, la red logística de los retailers ha de reconfigurarse, tanto en cuestión de espacios como de procesos, necesitando más agilidad y más rapidez para gestionar los flujos de mercancía en la era de la omnicanalidad.

La logística del retail es un elemento esencial, porque el binomio offline-online añade mucha complejidad a la cadena de suministro. A ello se añade el crecimiento del click&collect y el aumento de las devoluciones online. Éstas últimas forman un creciente quebradero de cabeza para los retailers, ya que la venta online supera con creces las devoluciones habituales de la compra física. En el retail tradicional las devoluciones siempre se encuentran por debajo del 10%, sin embargo, las devoluciones online representan normalmente entre el 15% y 30% de los pedidos. En la moda se llega incluso al 30%-45% en devoluciones, debido al creciente hábito de probar varias prendas y quedarse solo con alguna y debido a la problemática de acertar con la talla.

Como solución a los retos de entrega y devoluciones, los operadores logísticos están creando una red de pequeñas naves urbanas e involucrando a las propias tiendas como punto de apoyo. Éstas, y también los centros comerciales, ya no son el punto final de la cadena de suministro, sino que se utiliza su stock para entregar a domicilio o para suministrar a otras tiendas. Es un sistema mucho más complejo y resulta clave tener control en todo momento de la ubicación de los productos para poder realizar una gestión integral del stock.

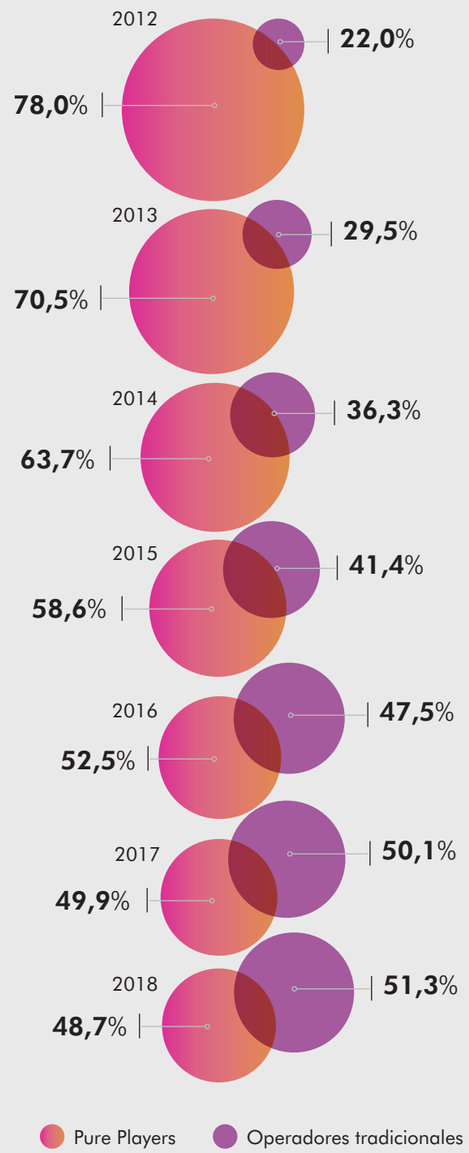
TRANSFORMACIÓN

El proceso de transformación y adopción de nuevas tecnologías requiere de una alta inversión, lo que está afectando negativamente los márgenes de unos retailers ya perjudicados por la competencia online y el flagshipping. Sin embargo, la optimización de la red logística ofrece oportunidades para reducir el nivel de gastos, y el análisis de datos digitales también. En este sentido, el avance tecnológico es un gran aliado, ofreciendo importantísimas ventajas de mejora competitiva.

Hasta ahora, los actores online se han desenvuelto mejor en el terreno de la innovación digital que los operadores tradicionales, menos acostumbrados a apostar por las vías tecnológicas para ganar competitividad. No obstante, ya están recuperando terreno al respecto y para los grandes operadores la transformación y la digitalización son una prioridad absoluta. Esto se refleja en la inversión de retailers como Inditex, H&M y Fast Retailing (Uniqlo), que en 2018 invirtieron respectivamente €1.600, €1.224 y €472 millones de euros en este apartado. Los esfuerzos están dando sus frutos y los operadores tradicionales empiezan a superar a los pure players en el volumen total de ventas de moda online: si en 2012 los operadores tradicionales tuvieron una cuota de mercado del 22% en 2018 ya acapararon el 51% de las ventas online de moda. Y es que el análisis del Big Data es una gran ventaja para el retail online desde el principio, pero con las nuevas tecnologías instore está demostrando su valor para conocer el cliente en profundidad.

En la era digital los clientes muestran cada vez menos lealtad hacia las marcas y avanzar en la personalización del servicio a lo largo del *customer journey* se antoja como uno de los grandes retos del futuro. La interacción entre la tecnología digital y el análisis de datos de clientes va a ser clave en este proceso, y la monitorización del cliente *instore* está siendo el primer paso. Como resultado, el retail se está convirtiendo en un sector muy puntero en la aplicación de nuevas tecnologías.

▸ CUOTA DE MERCADO EN LAS VENTAS DE MODA ONLINE EN ESPAÑA



Fuente: Kantar.

Zara, Avenida San Ignacio, Pamplona

LOS INDICADORES MACROECONÓMICOS SIGUEN SIENDO POSITIVOS EN 2019, AUNQUE, DESPUÉS DE VARIOS AÑOS DE CRECIMIENTO FUERTE, EL CICLO EXPANSIVO HA ENTRADO EN UNA FASE MÁS MADURA.

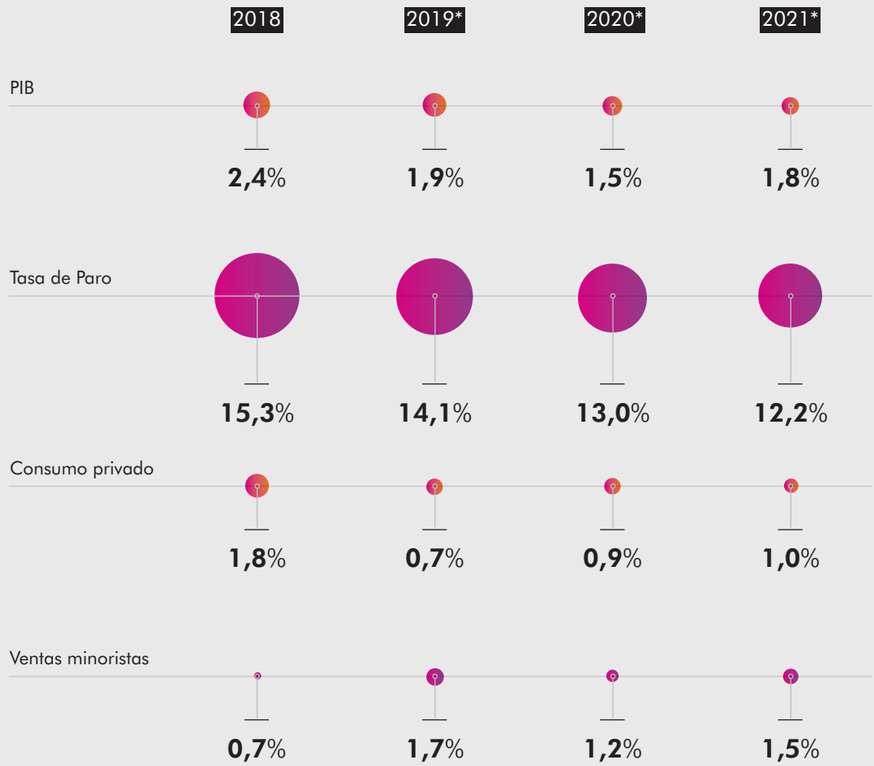
TENDENCIAS & RETAIL

ECONOMÍA

El PIB de España mantiene su solidez en 2019 y está creciendo en torno al 2%, sobrepasando ampliamente el crecimiento de la zona euro (1,2%). Un importante motor es la continua reducción del paro, que sigue reduciéndose a buen ritmo, y que se prevé que pase del 15,3% en 2018 al 14,1% en 2019. La creación de empleo genera nuevos consumidores e impulsa el gasto de los hogares, cuya previsión de crecimiento es un 0,7% en 2019. El altísimo nivel de turismo (82,6 millones de turistas extranjeros en 2018) obviamente ha sido un gran apoyo para apuntalar el consumo. Mientras tanto, la inflación se mantiene en niveles limitados, ligeramente por debajo del 1%.

Las ventas minoristas están subiendo a un ritmo moderado en 2019, con un crecimiento del 1,7% en el primer semestre. Es una mejora significativa respecto al año pasado (0,7%), y se debe a que las ventas del equipamiento personal se han recuperado del bache del año pasado (1,5% en 2019 S1 vs -0,7% en 2018). Para los próximos dos años, las previsiones apuntan a que el PIB se ralentizará y que los principales indicadores del retail mantendrán la tendencia de crecimiento moderado, apoyados en una tasa de paro que, aún moderándose la intensidad de creación de empleo, bajará al 13,0% en 2020 y 12,2% en 2021. En consonancia, el consumo privado moderará su crecimiento al 1,5% en 2020 y 2021, mientras que las ventas minoristas crecerán 1,2% en 2020 y 1,5% en 2021.

▸ INDICADORES ECONÓMICOS



Fuente: Funcas, Oxford Economics. * = previsión

Microsoft London Store, Regent Street, London

2,1%

Se prevé de subida de las **ventas retail** en EMEA según Oxford Economics

EXPANSIÓN EN EMEA

En EMEA las ventas en retail están mejorando respecto al año pasado, y mientras en 2018 aumentaron un 1,6%, para este año se prevé una subida del 2,1%. Todos los sectores están creciendo salvo la moda, cuyas ventas se encuentran estancadas.

En líneas generales, los retailers siguen interesados en continuar su expansión en Europa y tanto el High Street como los centros comerciales son clave en sus planes futuros. Los operadores ponen un gran énfasis en ubicaciones *prime*, y los locales secundarios reciben mucho menos interés.

No obstante, los retailers se muestran cautos en su expansión y recurren a análisis exhaustivos antes de decidirse a dar el salto, recurriendo cada vez más a datos y análisis de Big Data en su toma de decisiones. A causa de su prudencia los procesos se están alargando.

▸ NUEVOS CONTRATOS DE RETAIL FIRMADOS EN EUROPA SEGÚN TAMAÑO LOCAL

38% 1 - 100 m²	**39%** 101 - 300 m²
10% 301 - 500 m²	**8%** 501 - 1.000 m²
3% 1.001 - 2.000 m²	**3%** más de 2.000 m²

Fuente: CBRE

Aunque está siendo menos activo que en años anteriores, la moda sigue siendo la actividad con más operaciones de alquiler de retail en Europa, seguido por el *Food & Beverage*, sector al alza en todo el continente. En locales grandes, los operadores habituales como Zara, Primark, H&M y C&A han abierto nuevos espacios, aunque hay otros, como XXL, Peek & Cloppenbourg y Microsoft, que también se han mostrado activos. No obstante, la mayor actividad se sigue concentrando en los locales pequeños, y el 77% de los lettings en Europa fueron de locales de menos de 300 m² el año pasado.

EXPANSIÓN EN ESPAÑA

En medio del clima de moderación generalizada, la expansión de los retailers en España se mantiene alta. La desocupación de los centros comerciales sigue reduciéndose y de promedio la tasa de vacancia se encuentra en el 5,2% en el portfolio gestionado por CBRE. En High Street los retailers también están siendo muy activos y en el primer semestre de 2019 ya se cerraron más de 40 operaciones de alquiler en las calles *prime* de Madrid y Barcelona, un 60% del total alcanzado en 2018.

A pesar del interés en nuevas aperturas, la gran mayoría de los comerciantes mantiene un ritmo de expansión prudente, tanto en centros comerciales como en High Street y son muy pocos los que abren más de 15 nuevas tiendas al año. Los operadores de moda están siendo los más prudentes, moviéndose con pies de plomo, entre otros motivos debido al estancamiento de sus ventas en 2018. Están más activos en ciudades, como Pamplona y Valencia que en Madrid y Barcelona, como prueban los flagships de Zara y Primark en esas ciudades.

En 2019 las ventas de moda se están recuperando (según el índice CBRE un 2,1% en 2019 S1 vs 0,0% en 2018), pero los operadores mantienen planes de expansión muy comedidos. Y es que, debido a la presión del segmento *low-cost*, la amenaza del e-commerce y las devoluciones de productos, la moda se encuentra en el ojo del huracán y es el sector que, probablemente, más necesite hacer una gran transformación de su estructura.

27 %

Representa el segmento del **calzado deportivo** en el sector del calzado a nivel mundial

Por otra parte otros sectores, como el de deportes, vive una época de fuerte expansión, destacando el auge espectacular del segmento del calzado deportivo. Gracias a la popularidad de las *sneakers*, lo que antes era un pequeño nicho de mercado representa hoy más del 27% de las ventas del sector del calzado a nivel mundial. Así, operadores como Nike, The North Face, AW Lab y Adidas se están expandiendo con fuerza y nuevos operadores como Courir y Salomon están entrando en el mercado español. La moda de vestir de sport está lejos de terminar y se espera que en el futuro siga ganando cuota de mercado, entre otras cosas porque la forma de vestir en el trabajo está cambiando, incorporando prendas más confortables, y también porque el público de mayor edad está descubriendo la vestimenta de sport.

Otros sectores como los servicios, la perfumería/belleza y el hogar también se están expandiendo, tanto en calle como en centros comerciales. De hecho, en los contratos nuevos firmados en el portfolio de centros comerciales gestionado por CBRE, el 40% han sido operadores que ni son de moda ni de complementos, cuando tradicionalmente solía ser el 25%, lo que confirma la amplitud del retail en expansión.

Por otra parte, los retailers extranjeros mantienen su interés por entrar en el mercado español y en 2018 27 nuevas marcas abrieron su primera tienda en España, destacando operadores como Fendi, Anthropologie, Johnnie Walker, Vapiano y Miniso. Aunque el número de llegadas está moderándose, en este año 2019 siguen desembarcando nuevos retailers extranjeros, como, por ejemplo, Dan John, Falconeri, Boho Hunter, AliExpress, Apart y Mykita.

Espacio Huawei, Gran Vía, Madrid

NUEVAS CONDICIONES CONTRACTUALES

Las necesidades de los retailers están cambiando y sus exigencias a la hora de buscar locales son cada vez mayores. No pueden instalar sus flagship stores en cualquier local prime, sino que requieren que tanto el exterior como el interior del local sean representativos, y que su configuración sea apta para ofrecer nuevos servicios y experiencias a los clientes.

Además, la inversión que tienen que realizar los retailers para sus grandes tiendas es mucho mayor que antes, lo que está dando un giro a las negociaciones con los propietarios. Los retailers intentan limitar los riesgos reduciendo sus obligaciones y buscando una mayor implicación de los propietarios en los proyectos. Esto lleva a que la duración de los nuevos contratos sea más corta que antaño sobre todo en los centros comerciales y que en el sector High Street están apareciendo cláusulas de renta variable. En caso de obras complejas, las carencias pactadas a veces también son más largas que las típicas de dos o tres meses, sin embargo, éstas siguen estando ligadas a la apertura del local. Al ser más complicadas las negociaciones, de manera generalizada los procesos de comercialización están siendo más largos que en el pasado reciente.

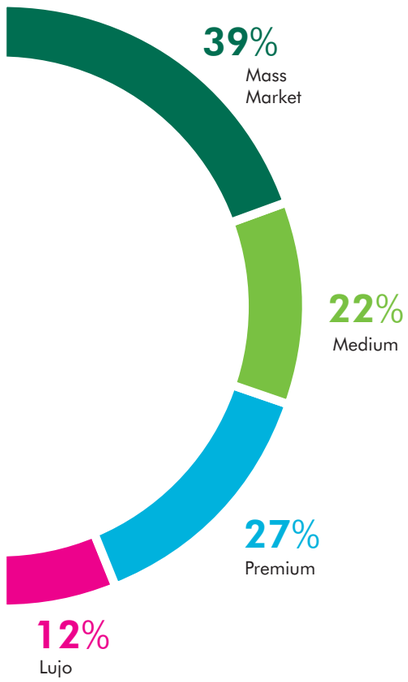
Casa Loewe
Calle Serrano, Madrid

EL LUJO SE MANTIENE MUY ACTIVO

El sector del lujo se recuperó el año pasado de los problemas de ventas en Asia, lo que le permitió retomar la expansión en Europa y España. Este año está manteniendo su actividad expansionista y en Barcelona, por ejemplo, Fendi y Moncler se han hecho con locales en el Paseo de Gracia, los dos primeros abriendo su primera tienda en España. En Madrid, Rabat y Bang & Olufsen se han instalado en la calle Serrano, donde además Loewe ha ampliado su tienda actual a la espera de abrir su nueva tienda insignia. Últimamente, los retailers de Lujo se estaban fijando más en la calle Serrano que en la calle Ortega y Gasset, ya que la primera dispone de locales más aptos para crear flagship stores, sin embargo, Ortega y Gasset ha recuperado interés por parte de las marcas, como demuestran las recientes aperturas de Celine y de IWC. Además, las nuevas generaciones mezclan más el lujo con el no-lujo, y la variedad de oferta que existe en Serrano ha dejado de ser una desventaja para los operadores de Lujo.

Mientras, el sector Premium sigue en pleno crecimiento, con numerosos operadores en expansión. La fórmula de ofrecer productos selectos a precios más asequibles para un público objetivo más amplio y más joven que el sector del lujo está teniendo mucho éxito. Las calles pequeñas del Barrio de Salamanca de Madrid se han llenado de este tipo de operadores, con Claudio Coello como máximo exponente, donde en 2019 Boho Hunter, Maazi, Highly Preppy y Suitman se han hecho con locales.

▸ DISTRIBUCIÓN DE OPERACIONES DE ALQUILER EN HIGH STREET POR SEGMENTO
2019 S1, Madrid y Barcelona



Fuente: CBRE

OCIO

El Ocio es uno de los sectores comerciales que se encuentra en pleno crecimiento. Gradualmente, la sociedad española está dedicando más tiempo y más dinero a actividades de tiempo libre, lo que se refleja en el gasto por persona en Ocio y Cultura[1], que ha subido un 9% entre 2013 y 2018 alcanzando los €1.643 anuales de promedio.

Aunque supone un porcentaje del gasto relativamente modesto (representa el 5,5% del gasto total de los hogares), los jóvenes están aumentando especialmente su interés en el ocio, ya que son experiencias que pueden compartir fácilmente en Instagram y otras redes sociales. Esto impulsa el ocio vinculado al aspecto físico, en especial los gimnasios y los servicios de estética, a temas sociales, como conciertos y festivales, y a actividades de aventura, como escalada, camas elásticas y salas de ocio de realidad virtual. En el ocio activo, Urban Planet es uno de los operadores que más fuerte se está expandiendo en la actualidad.

Los Gimnasios son un sector cada vez más amplio y cuentan ya con 5,2 millones de clientes asociados en España. Su facturación aumentó un 3% en 2018 y varios operadores del fitness están en expansión, como por ejemplo McFit, VivaGym, AltaFit, BasicFit, y RockGym. Además, nuevos operadores están entrando en el mercado español desde países anglosajones, como Crunch, Trib3 y Peloton.

Por otra parte, la oferta de ocio está evolucionando para satisfacer una demanda más sofisticada. Los cines, por ejemplo, se adaptan a los nuevos tiempos y tanto Yelmo como Cinesa han introducido en algunas de sus salas servicios de alto nivel.

1 Ocio y Cultura: Fuente INE (EPF). El concepto Ocio y Cultura excluye el gasto en Restauración y Hoteles.

9 %

Ha crecido el gasto por persona en **Ocio y Cultura** entre 2013 y 2018

Leroy Merlin
Calle Fontanella, Barcelona

Vapiano
Gran Via de les Corts
Catalanes (Barcelona)

31,5 %

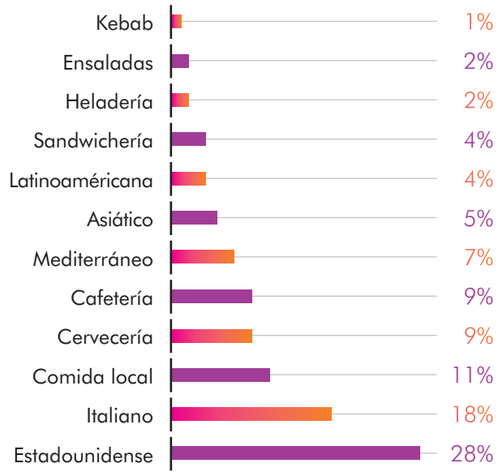
Representa el **conjunto de la restauración organizada** del total facturación del F&B

RESTAURACIÓN

El sector que está mostrando una mayor actividad es sin duda la Restauración, en fuerte auge desde el fin de la crisis. El consumidor de hoy día, más exigente y mejor informado, obliga al sector de F&B a responder a los cambios de hábitos y, sobre todo, las cadenas de restauración (la llamada "restauración organizada") están demostrando un gran dinamismo para captar al nuevo comensal, gracias a su alto nivel de profesionalización. Según Alimarket, el conjunto de la Restauración organizada representa ya el 31,5% de la total facturación del F&B, y eso que solo representa el 13% del número de establecimientos.

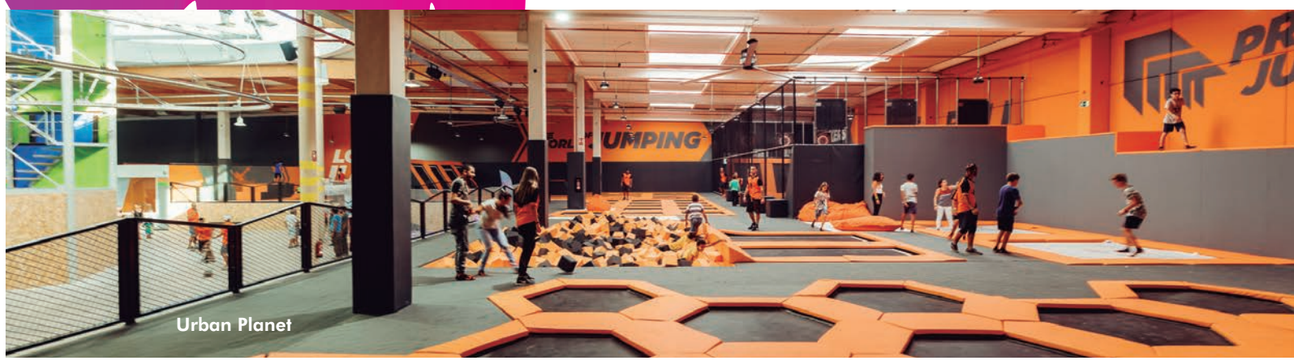
Las ventas del F&B se siguen incrementando, aunque con menos fuerza que en años anteriores, y en el índice CBRE de centros comerciales el F&B aumentó su facturación un 1,4% en la primera mitad de 2019. En la actualidad el F&B es el sector con más actividad expansiva del retail, representando el 22% de las operaciones de alquiler en centros comerciales de CBRE en 2018. Así, los grupos habituales como Vips, Foodbox, Restalia y Eat Out lideran la expansión, si bien en los últimos años varios operadores extranjeros han entrado en el mercado español, como Vapiano, Wagamama, Tim Hortons, Blue Frog y Pieology.

▸ DISTRIBUCIÓN DE LA OFERTA DE F&B POR TIPO DE RESTAURANTE EN CENTROS COMERCIALES
(% del total número de comensales)

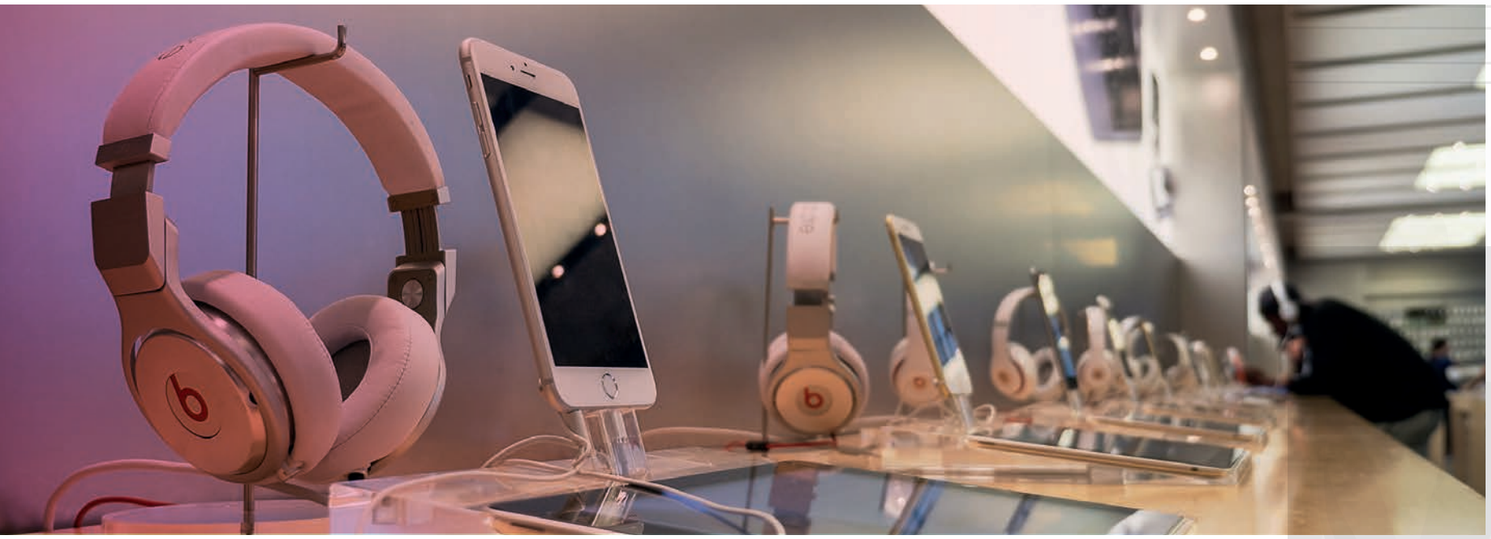


Siguiendo una tendencia creciente, el año pasado hubo una oleada de compra ventas de cadenas de restauración por parte de fondos de private equity, cada vez más interesados en invertir en F&B al considerar que la profesionalidad del sector ha aumentado significativamente. Muchas de estas compraventas fueron agresivas, con un precio que multiplicaba el EBITDA entre 7 y 12 veces, lo que implica un tiempo muy largo para recuperar la inversión. Para acelerar la recuperación del dinero invertido, los inversores podrían optar por aumentar ingresos a través de la apertura de más locales, como se ha visto en otros mercados internacionales en el pasado reciente. No obstante, en la contención de ese impulso por parte de los nuevos grandes players del sector reside la clave para no llegar a una sobreoferta de F&B en España en el futuro.

Y es que, en los últimos años, el número de restaurantes en España ya ha aumentado mucho, y suma 78.950 establecimientos en 2018, un 11% más que 2014. Refleja la reacción a los años de la crisis, cuando decreció el número de restaurantes, y a los cambios en hábitos de consumo. Así, los centros comerciales siguen inmersos en la renovación de la oferta F&B, alejándose de la monotonía low cost de los años de la crisis e introduciendo nuevas enseñas. No obstante, las renovaciones se siguen centrando en restaurantes con una alta rotación de clientes, como la comida estadounidense y la italiana, que suman cerca de la mitad de la oferta culinaria en centros comerciales y destacan en ventas. A los centros les cuesta integrar restaurantes que ofrecen experiencias más diferenciadoras, ya que facturan mucho menos y requieren una inversión adicional en diseño y decoración para tener éxito.



Urban Planet

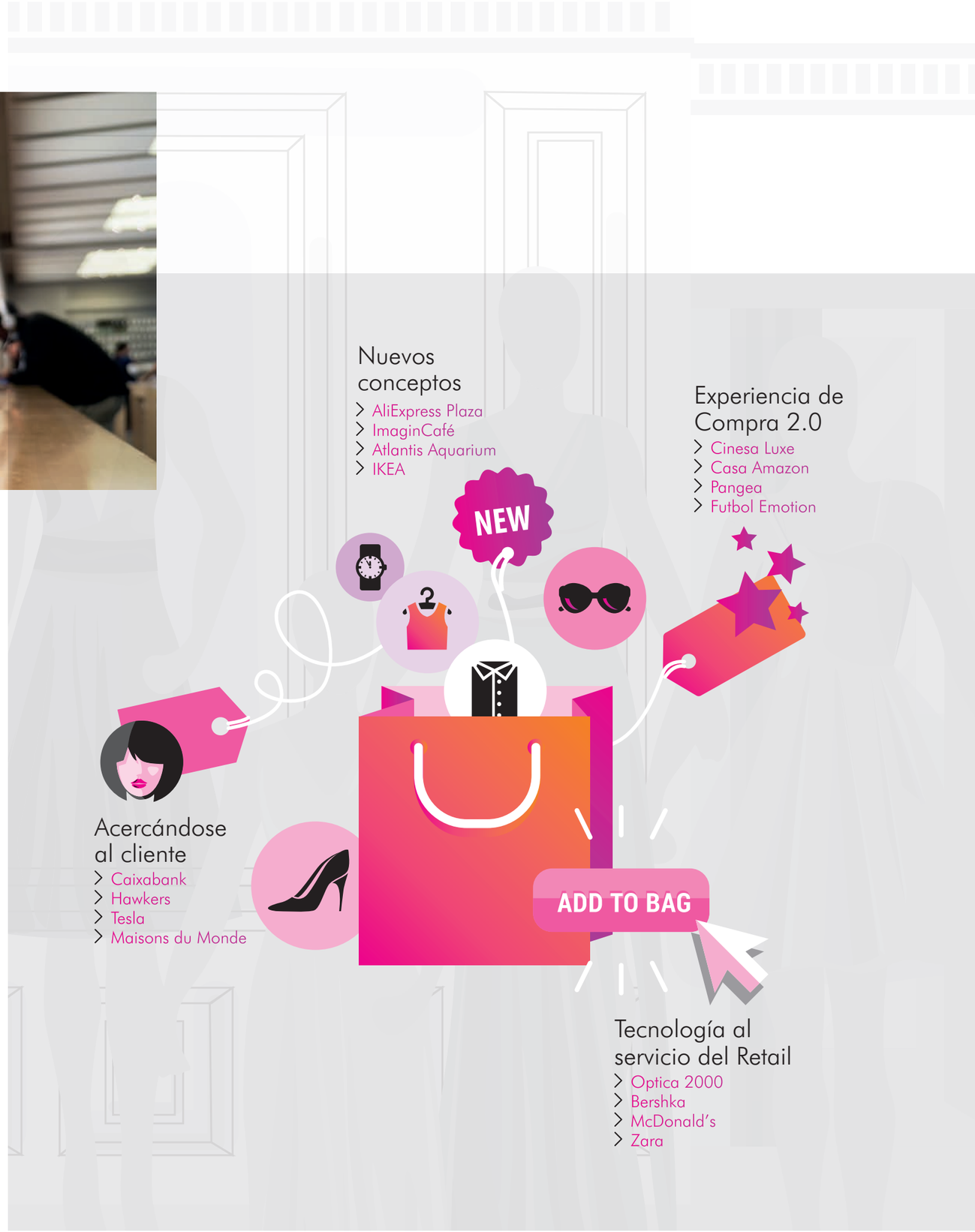


EL PANORAMA DEL RETAIL ESTÁ CAMBIANDO A GRAN VELOCIDAD. EN ESPAÑA ESTÁN SURGIENDO NUEVOS CONCEPTOS Y FÓRMULAS RENOVADAS. OBSERVAMOS CÓMO EL ABANICO DE RETAILERS ES CADA VEZ MÁS AMPLIO Y ESPECIALIZADO.

EL NUEVO RETAIL FÍSICO: UN ABANICO CADA VEZ MÁS AMPLIO

Los consumidores de hoy esperan formatos de retail adaptados a sus necesidades individuales y la experiencia de compra y los avances tecnológicos juegan ya un papel crucial en ello.

Respondiendo a los cambios en la sociedad, que se producen cada vez más rápidamente, el comercio está más vivo que nunca, algo que queda patente en calle como en centros comerciales con la llegada de nuevos retailers y la renovación de los existentes.



NEW

NUEVOS CONCEPTOS

Las plataformas online se hacen físicas

AliExpress es el primer "marketplace" online abriendo tiendas físicas en Europa. Ha elegido España (su tercer mercado en ventas en el mundo) para dejar de ser un *pure player*, y apostar de lleno por la omnicanalidad. Ha abierto su primera tienda de más de 700 m² en el centro comercial Intu Xanadú, centrándose en artículos tecnológicos y buscando sinergias con su actividad digital.

Objetivo: Millennials

Caixabank ha inaugurado un local multiusos llamado **ImaginCafé**, enfocado en atraer al público *millennial*. El punto de referencia en la calle Pelayo de Barcelona es un espacio muy polivalente que combina arte, tecnología, música, cultura y videojuegas. Además incorpora una cafetería Rodilla y zona para coworking.

Ocio lúdico y educativo

En el centro comercial Intu Xanadú se ha puesto en marcha **Atlantis Aquarium**, el primer acuario interactivo de Europa. Este espacio indoor de 6.000 m2 une diversión y tecnología, a la vez que facilita el conocimiento de la biodiversidad marina y promueve la educación mediambiental.

De formato High Street a formato centro comercial

IKEA avanza en su proceso de omnicanalidad. A su apuesta por abrir flagship stores en High Street suma la introducción de puntos de encuentro en centros comerciales. El nuevo concepto, Ikea Diseña, existe tanto en formato quiosco como en formato local, y fomenta sobre todo sus servicios personalizados de asesoramiento a los clientes, y la asistencia para comprar.

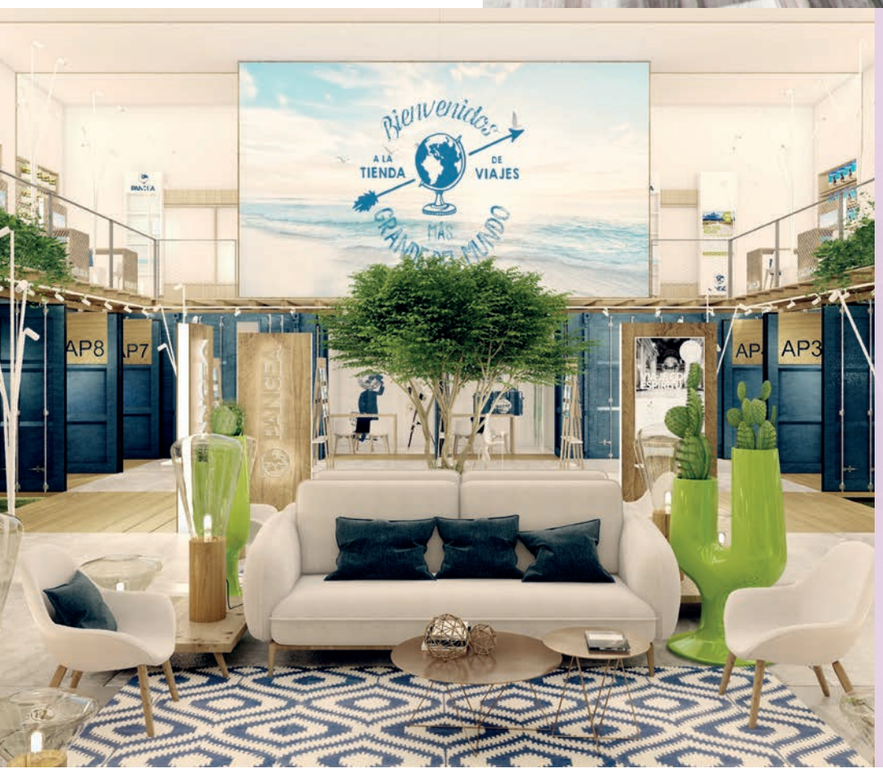
EXPERIENCIA DE COMPRA 2.0

Upgrading y segmentación en el cine

Los operadores de cine están apostando fuertemente por la segmentación de su público y **Cinesa** ha abierto en el centro comercial Intu Xanadú sus primeras salas de Cinesa Luxe, que ofrece una experiencia diferencial, apoyada en tecnología y confort. Cuenta con butacas reclinables con mesa individual; con la última tecnología de sonido y proyección, además de la sala iSense, que crea una sensación de inmersión total.

El líder online se acerca a la omnicanalidad

Amazon ya está probando las tiendas físicas en España, aunque de momento son efímeras. Durante la semana de Black Friday abrió un *pop-up store* en el tramo High Street de la calle Princesa de Madrid, ofreciendo una gama de productos al hogar, con toques digitales como su asistente virtual Alexa, los altavoces Amazon Echo, o la exposición de productos 4 estrellas, los mejor valorados en su web.



Servicio al cliente maximizado

Pangea ha dado la vuelta al sector de las agencias de viaje, muy afectado por la venta online de vuelos y hoteles, apostando por el servicio al cliente como gran baza. Su nuevo flagship en Barcelona, de más de 1.000 m² en los antiguos cines Coliseum en la Rambla Catalunya, profundiza en experiencias de compra diferenciadoras, combinando servicios, comercio y restauración, buscando que la propia tienda anticipe los viajes que emprenderán sus clientes.

Omnicanalidad en un sector pujante

Futbol Emotion es un gran ejemplo de un retailer que crece online y offline con la misma fuerza, a través de una filosofía totalmente omnicanal. Es uno de los líderes online de la venta de equipamiento de fútbol y además ya tiene más de veinte tiendas abiertas.

ACERCÁNDOSE AL CLIENTE

Flagships para la era digital

La banca está sustituyendo las oficinas pequeñas por espacios más grandes en localizaciones cada vez más prime, ampliando así su área de influencia. Sus nuevos flagships, como el que tendrá en los próximos meses **Caixabank** en la Plaza de Colón de Madrid, están pensadas para cubrir las gestiones menos sencillas, que requieren algo más que el contacto online.

Decididamente del click al brick

Hawkers es el primer *pure player* con una amplia apuesta por el retail físico en España. Abrió sus primeros locales en High Street en las calles Carretas y Born de Madrid y Barcelona, respectivamente el año pasado. Después dio el paso a 'pop-up' stores en centros comerciales y este año se ha lanzado abriendo su primer local en la calle Fuencarral de Madrid.

El mundo del motor en High Street

Rehuyendo los concesionarios, **TESLA** ha abierto un gran *showroom* en el High Street de Barcelona y de Madrid. La compañía gana así en visibilidad y se presenta a sus clientes para dar un servicio personalizado.

Conquistando el cliente urbano

Maisons du Monde es el último ejemplo de la estrategia de los operadores de parques comerciales que en su búsqueda del cliente urbano deciden instalarse en el centro de la ciudad. Su apertura en la calle Serrano, en un local con 15 metros de fachada, de paso convierte este tramo de la calle en un nuevo "hub" del hogar, al sumarse a Ikea, Zara Home y Habitat.

ADD TO BAG

TECNOLOGÍA AL SERVICIO DEL RETAIL

Gafas personalizadas de impresión 3D

Optica 2000 ha lanzado su primer producto creado con impresión 3D, cuya tecnología permite que sus gafas MIMIC eyewear sean un producto totalmente a medida y personalizado. El sistema mide y escanea el rostro, la mirada y las preferencias de montura de los clientes a través de 4 cámaras, y las gafas resultantes son fabricadas con tecnología 3D.

Probadores inteligentes

Bershka ha introducido el Magic Mirror en los probadores de su nueva tienda en el centro comercial Cremona (Italia). Se trata de un espejo inteligente donde el cliente puede consultar toda la información sobre su talla, color, composición, etc. El dispositivo es interactivo, escanea las prendas dentro del probador y su pantalla muestra los datos sobre ellas, además de permitir solicitar un cambio de talla.

Automatización de pedidos

McDonald's ha empezado a sustituir la realización de los pedidos en barra por un sistema de grandes pantallas in-store. Los clientes piden digitalmente y después recogen el producto en la barra. La tendencia muestra que no todos los avances tecnológicos están enfocados en mejorar la experiencia de compra, sino que el ahorro de coste puede ser un objetivo importante también.

Realidad Virtual

Zara está muy activa con innovaciones y en Londres y Milán ha abierto tiendas piloto que funcionan como *showroom*. En España ha introducido en varios de sus locales un dispositivo que permite recoger las compras online dentro de la tienda. En el centro comercial La Cañada, entre otras muchas tiendas, ha probado el uso de la Realidad Virtual a través de la app móvil Zara AR, que permite a los clientes ver modelos virtuales en movimiento en la tienda.

Uniqlo
Calle Goya, Madrid

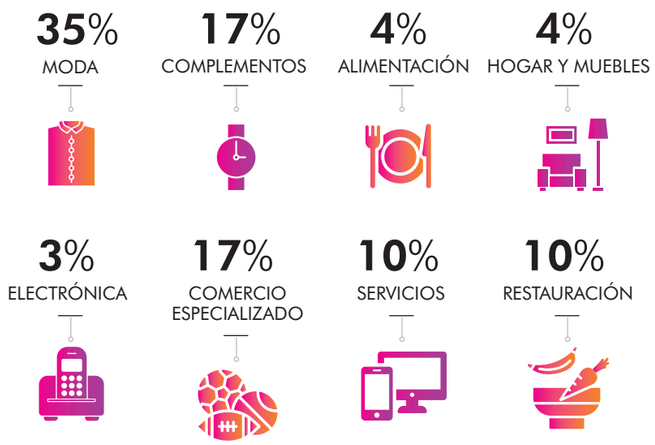
IMPULSADOS POR LA BUENA MARCHA DE LA ECONOMÍA Y EL CONSUMO, LOS RETAILERS SE MANTIENEN MUY ACTIVOS EN EL HIGH STREET DE MADRID

HIGH STREET

MADRID

Impulsados por la buena marcha de la economía y el consumo, los retailers se mantienen muy activos en el High Street de Madrid. Igual que en años anteriores, la alta actividad de sectores menos habituales, como los Servicios, Deportes, Hogar, Comercio Especializado, F&B, etc., está causando un alto número de operaciones de alquiler. La expansión de la Moda se ha reducido notablemente, pero su peso en el número total de operaciones se ha estabilizado en torno al 35%, gracias a los segmentos del Lujo y Premium, donde sigue siendo el dominador absoluto. Así, a mitad de 2019 ya se ha cerrado el 55% del total de operaciones prime del año pasado, y se prevé superar el número de operaciones de 2018 a finales de año.

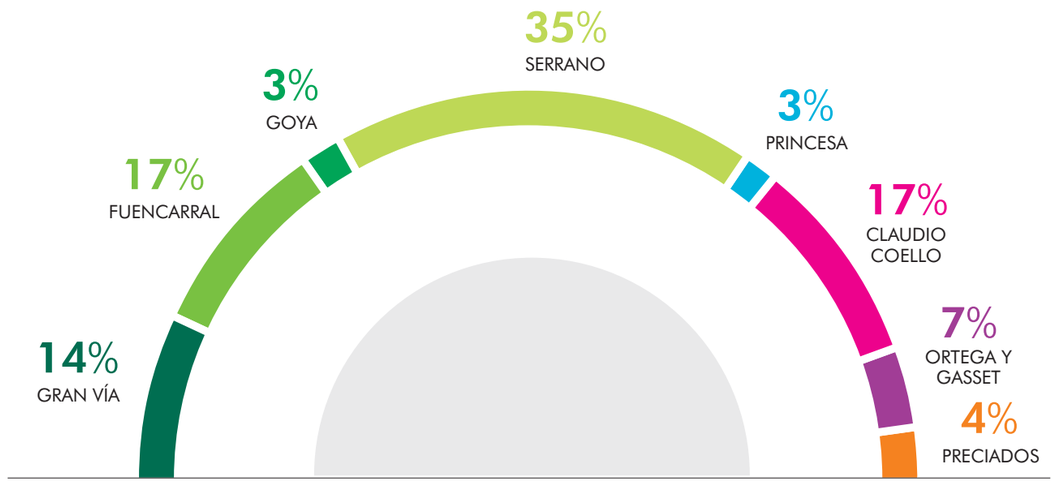
▸ DISTRIBUCIÓN DE OPERACIONES DE ALQUILER 2019 H1 POR ACTIVIDAD
(High Street prime Madrid)



Fuente: CBRE

La calle Serrano está siendo la gran protagonista, acaparando el 35% del número de transacciones de alquiler prime. Serrano se beneficia de la fuerte actividad del sector del Lujo, que acumula el 17% de las operaciones prime en el primer semestre del año 2019, y entre otros Rabat y Loewe se han hecho con locales. Otra calle que año tras año muestra un fuerte dinamismo es la calle Fuencarral, que representa el 17% de las operaciones del alquiler prime en lo que va de año, con las entradas de Hawkers, Salomon y Biscuit, por ejemplo. Gran Vía también se está mostrado activo, con la apertura del flagship de Huawei y la entrada de Salsa Jeans, Ray-Ban y Décimas, este último se trata de una tienda pop-up que le permite testear el mercado, tendencia que comenzamos a ver con mayor frecuencia.

▸ DISTRIBUCIÓN DE OPERACIONES DE ALQUILER 2019 H1 POR CALLE
(High Street prime Madrid)



Fuente: CBRE

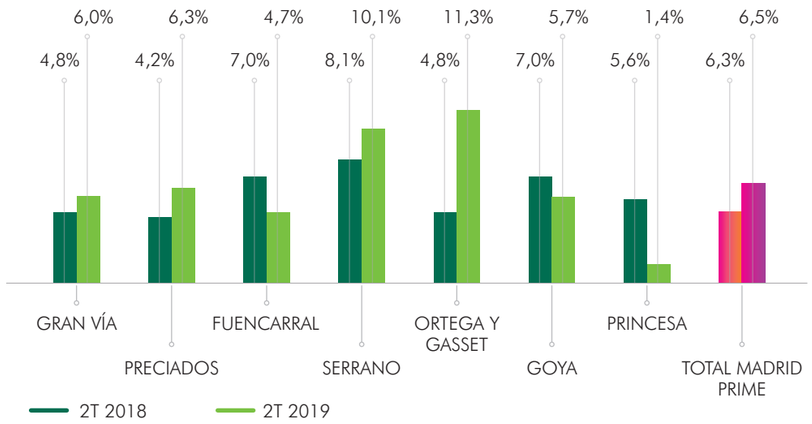
Beatriz by Furest
Calle Claudio Coello, Madrid

Los operadores activos, sean del sector que sean, limitan mucho el número de nuevas aperturas, entre otras cosas porque sus grandes flagship stores cubren una amplia área de influencia y suponen una inversión muy alta. Además, la optimización de su red de tiendas tiene cada vez más prioridad, y hoy día lo normal es que una nueva apertura lleve al cierre de la antigua tienda, una tendencia que anteriormente no era tan obvia. Esto ha causado un importante aumento en la disponibilidad en la zona High Street prime, que de promedio se ha situado en el 6,5%. Particularmente, en las calles Serrano y Ortega y Gasset existe un alto nivel de disponibilidad, en esta última calle agravada por el hecho de que varios locales no son del todo aptos para tiendas flagship.

1 Disponibilidad: la suma de locales desocupados y disponibles sobre el total número de locales en una calle o zona

Five Guys Azca, Madrid

▸ DISPONIBILIDAD DE LOCALES EN HIGH STREET PRIME MADRID
(% disponibles sobre el total)

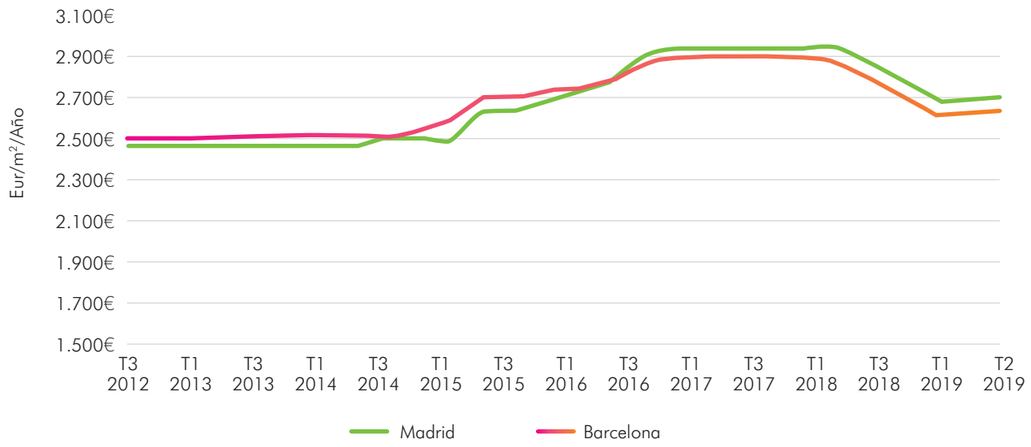


Fuente: CBRE. Disponibilidad incluyendo locales desocupados y disponibles on-market y off-market.

En este panorama de disponibilidad y sin el habitual empuje de los operadores de moda en el precio de alquiler, la demanda tiene el poder. En el año 2018 vimos las primeras bajadas de rentas prime. De promedio las rentas se redujeron un 9,6% en el High Street prime de Madrid, lo que ha causado un renovado impulso en la comercialización de locales. Gracias a ello, en el 2019, en las ubicaciones más prime, se aprecia una estabilización en el nivel de las rentas. También se ha visto una reducción del *Key Money* o traspaso, práctica que aumentó en los primeros años del presente ciclo pero que en la actualidad aparece solo en contadas ocasiones en el High Street prime. En 2018 sólo un 13% de las operaciones prime registradas en Madrid llevaron aparejadas *Key Money*.

9,6 %
bajada media de las rentas
rentas prime
en Madrid

▸ EVOLUCIÓN DE RENTA PRIME EN MADRID Y BARCELONA



Fuente: CBRE. Referencia para local prime de 200 m² en planta baja

45 %

Operaciones de la **moda** en el primer semestre de 2019

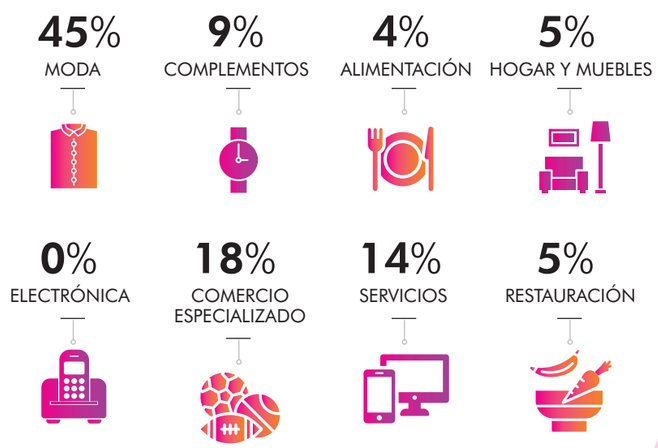
BARCELONA

Al igual que en Madrid el mercado de High Street de Barcelona está mostrando mucha actividad en 2019, igualando el número de operaciones de alquiler en zona prime que se registraron en el mismo periodo de 2018.

Al igual que en los últimos años, la moda no lidera la actividad de una forma tan clara como antaño, ya que acumula el 45% de las operaciones registradas en el 1er semestre de 2019, debido a la prudencia de los operadores habituales en la expansión. Otros sectores están al alza, destacando los servicios que representan el 14% de las operaciones en lo que va de año. Particularmente, la banca ha redescubierto el High Street prime y las entidades más importantes buscan ubicaciones para sus nuevas flagship stores en la era de la omnicanalidad. Si en 2018 ya entraron CaixaBank y Banca Pichincha en Portaferrisa y Rambla Catalunya, este año Deutsche Bank y el BBVA se han hecho con locales en Rambla Catalunya y Diagonal. El Comercio Especializado es otro sector en auge, con el deporte como principal actividad. Decathlon ha abierto una nueva tienda urbana en Gran de Gràcia, el F.C. Barcelona ha ocupado el antiguo edificio del Hotel Montecarlo en las Ramblas para abrir un nuevo flagship turístico y Courir ha continuado su expansión con una nueva tienda en la calle Pelayo.

Tumi y Samsonite
Passeig de Gràcia, Barcelona

▸ DISTRIBUCIÓN DE OPERACIONES DE ALQUILER 2019 H1 POR ACTIVIDAD
(High Street prime Barcelona)



Fuente: CBRE

Barça Store
La Rambla, Barcelona

28 %

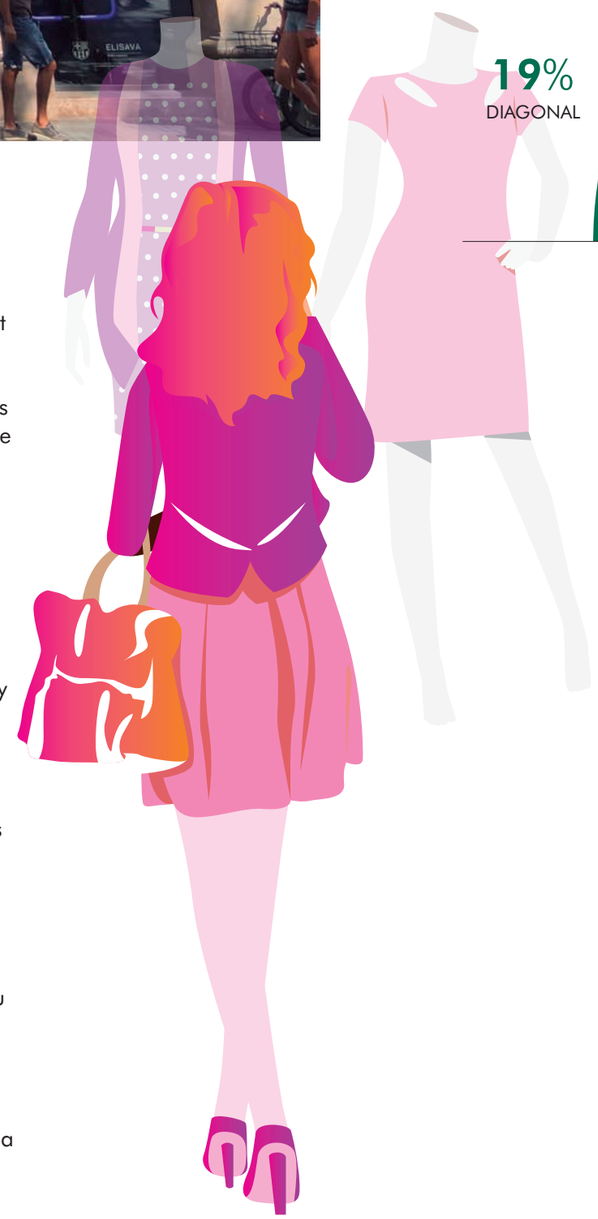
De las operaciones en 2019 son en el **Paseo de Gràcia**

Como viene siendo habitual, el Paseo de Gràcia es una de las calles con mayor actividad, acaparando el 28% de las operaciones en 2019, con entradas tanto de operadores de Lujo y Premium (Liu Jo, Falconeri) como de Mass Market y Medium (Brandy Melville, Footlocker). El sector lujo se mantiene activo en Barcelona, pero debido a tener una zona muy acotada con menos intensidad que en Madrid, y en el primer semestre de 2019 refleja el 5% de las operaciones prime.

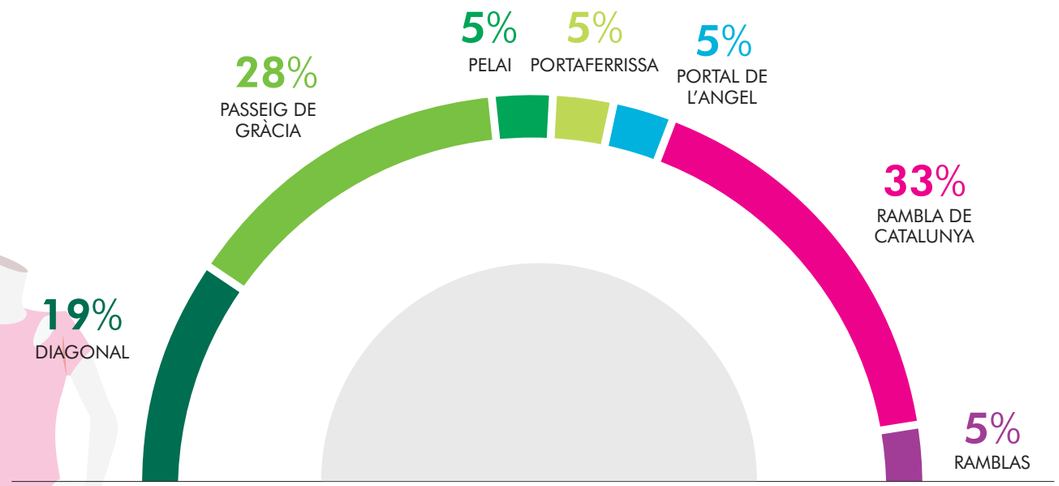
Otra calle que siempre muestra una actividad notable es Rambla Catalunya, que representa el 33% de las operaciones en lo que va de año, y donde entre otros Courir, Avis y Ulanka se han hecho con locales. La Avenida Diagonal por su parte refleja el 19% de las operaciones en la primera mitad de 2019 y Hackett, Women'Secret y Casa, entre otros, han abierto allí sus puertas.

Las calles Portal de l'Àngel y Pelai tienen una oferta limitada de locales y por tanto tienen menos rotación de comerciantes. La entrada más importante de este año ha sido la de Tous en Portal de l´Àngel.

Sin embargo, todas las miradas están puestas en la Plaza Catalunya, que cada año atrae nuevos operadores, reforzando continuamente su oferta comercial. Five Guys ha abierto su cuarto restaurante en Barcelona en el centro comercial El Triangle, y Primark y Huawei están trabajando en abrir su nueva flagship store en otros puntos de la plaza. Leroy Merlin, por su parte, abrió en la adyacente calle Fontanella su formato Urban de 2.500 m².



▸ DISTRIBUCIÓN DE OPERACIONES DE ALQUILER 2019 H1 POR CALLE
(High Street prime Barcelona)



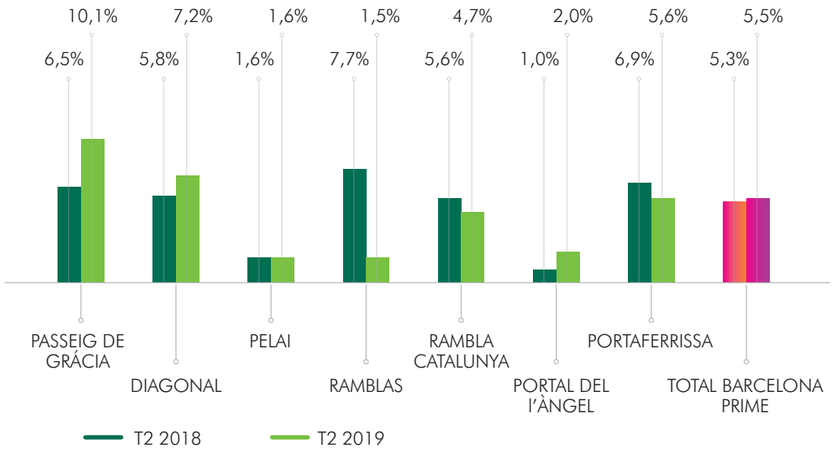
Fuente: CBRE

Aunque las ventas minoristas en Cataluña volvieron a crecer después de meses difíciles a finales de 2017 y principios de 2018, no obstante, no han recuperado el esplendor de antes de las turbulencias políticas, y su crecimiento de 1,3% es menor al promedio nacional de 2,0%. En este panorama de ventas moderadas, los operadores están siendo muy cautos en su expansión, no tienen prisa para comprometerse y los procesos de comercialización se han alargado. Además, de manera general los retailers necesitan menos locales en las diferentes zonas High Street debido a las tendencias del e-commerce y el flagshipping.

Así, igual que en Madrid, la disponibilidad de locales en Barcelona ha aumentado en el último año y medio, y ha alcanzado de promedio un 5,5%. Además, el desajuste entre oferta y demanda ha provocado las primeras bajadas de renta desde la crisis. A lo largo de 2018 de promedio descendieron un 8,5%, aunque en 2019 se están mostrando estables en las partes más prime del mercado y la comercialización de locales ha vuelto a estar en un nivel elevado.

Muji
Passeig de Gràcia, Barcelona

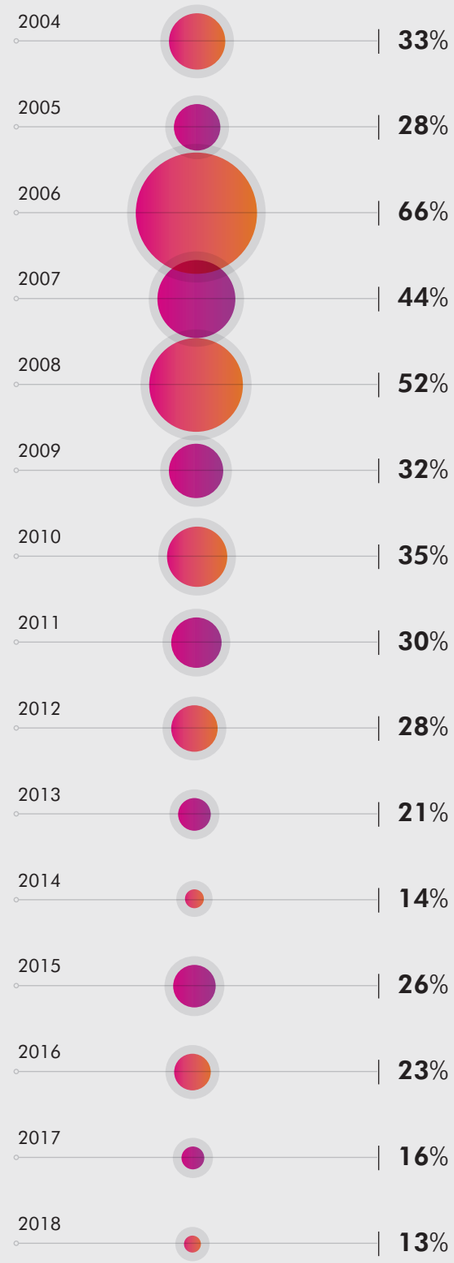
▶ DISPONIBILIDAD DE LOCALES EN HIGH STREET BARCELONA
(% del número total)



Fuente: CBRE. Disponibilidad incluyendo locales desocupados y disponibles on-market y off-market.

En cuanto a nuevos proyectos, la principal tendencia en Barcelona está siendo la reconversión de pequeños centros comerciales urbanos en locales High Street. Pedralbes Centre en la Avenida Diagonal, es el ejemplo más destacado donde se instalara, entre otros, Uniqlo.

▶ EVOLUCIÓN DE LA PRESENCIA DE KEY MONEY EN MADRID Y BARCELONA
(% de las operaciones con Key Money sobre el número total)



Fuente: CBRE

OTRAS CIUDADES

Mientras que en Madrid y Barcelona los principales operadores de Moda ya han completado su gran despliegue de flagship stores, en otras ciudades importantes de España siguen activos con aperturas de nuevas tiendas en locales representativos. No obstante, también en las ciudades secundarias se aprecia la cautela de la mayoría de los operadores en su expansión y la disponibilidad de locales en calles prime ha subido.

Al ser más pequeña la oferta comercial en estas ciudades, las flagship stores pueden tener mucho impacto en la configuración de la oferta High Street. Así, Primark ha abierto su flagship store en la Calle Ruzafa (**Valencia**), añadiendo un polo mass market a la oferta actual. En **Bilbao**, Primark abrirá su tienda insignia en Gran Vía, 1 el próximo año, y su previsible impacto comercial ha aumentado el interés de retailers en la Plaza Circular, donde, entre otros, ya ha abierto Five Guys. Zara ya abrió en el número 23 de Gran Vía, reforzando el interés de retailers en este tramo de la calle, la espina dorsal del eje prime de Bilbao, entre el nuevo Zara y el nuevo Primark. En la zona de la Plaza Moyúa–Ercilla tenemos varias nuevas entradas en la calle Ercilla, como Wolala, Xiaomi y Pompei.

Y es que el nivel de operaciones se mantiene alto en las principales ciudades de España. En **Palma**, por ejemplo, Falconeri, la nueva marca de Calzedonia, ha estrenado su primera tienda fuera de Madrid y Barcelona en la Avenida Jaime III y The Body Shop ha abierto su segunda tienda en Palma en la turística calle San Miguel.

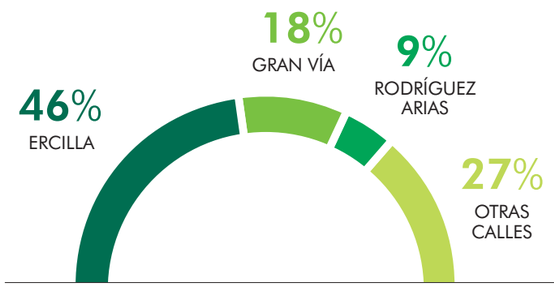
En **Zaragoza**, rótulos como Singularu, Pikolinos o Foot on Mars han entrado por primera vez en la ciudad, mostrando así el interés de ciertos operadores por instalarse en la capital aragonesa. En **Málaga** Bimba y Lola ha abierto local en la calle Larios mientras que en Sevilla lo ha hecho Kappa y Pompei en la calle Sierpes y Sunglass Hut en la calle Tetuán. Por su parte, en **Valencia** entraron entre otros Hawkers en la calle Colón y Decathlon en la calle Jorge Juan. Así, continúa la progresiva internacionalización de la oferta High Street en las grandes ciudades de España. Además, la llegada de operadores más especializados está dando lugar a que las calles vayan adquiriendo su carácter propio, en función de su público objetivo.

No obstante, los retailers solo están realizando un número limitado de nuevas aperturas, lo que ha causado un aumento de la disponibilidad en diferentes ciudades secundarias. En Palma de Mallorca y Bilbao, por ejemplo, la disponibilidad se encuentra en aproximadamente el 6% de promedio. En Zaragoza por su parte, la mayor disponibilidad en zona prime se concentra en calles como Isaac Peral o San Ignacio de Loyola, zonas secundarias con un público objetivo medio-alto.

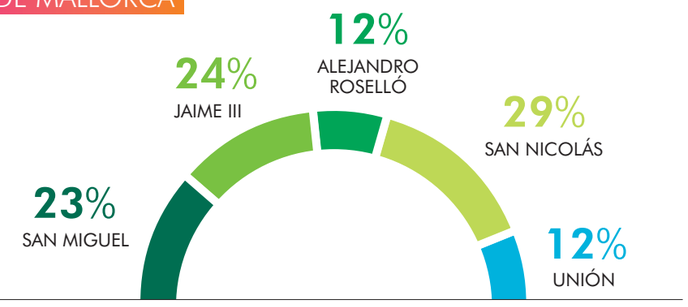
Debido al aumento de la disponibilidad, las rentas ya no suben en las zonas prime High Street y en algunas ciudades incluso se han reducido. En Valencia han bajado en torno a un 7,2% de media mientras que en Bilbao las negociaciones se alargan y las rentas de salida disminuyen. En otras plazas, como en Palma las rentas se han mantenido estables. Otra consecuencia de la nueva situación es que la figura del traspaso se ha reducido mucho en las transacciones prime High Street de las ciudades secundarias. Así, las tendencias que ya se vieron en Madrid y Barcelona, también se está viendo en el resto de ciudades importantes

▸ DISTRIBUCIÓN DE OPERACIONES DE ALQUILER EN HIGH STREET PRIME POR CALLES PRIME 2019 H1

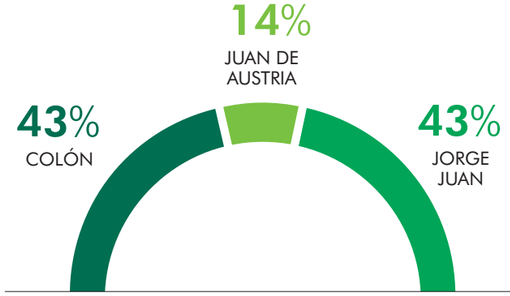
BILBAO



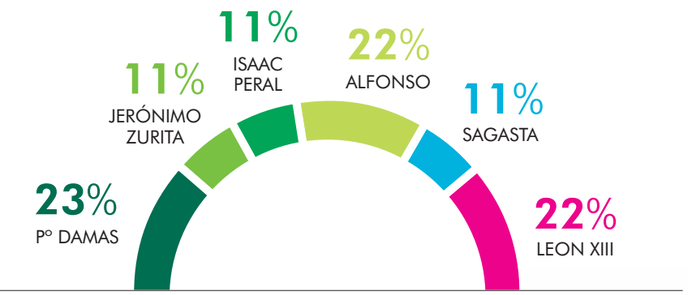
PALMA DE MALLORCA



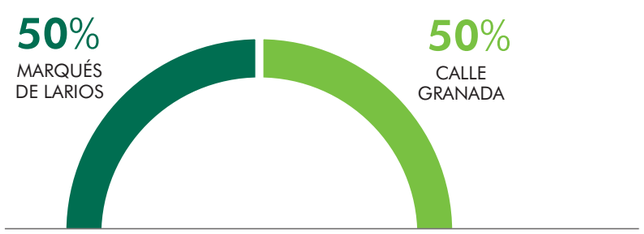
VALENCIA



ZARAGOZA

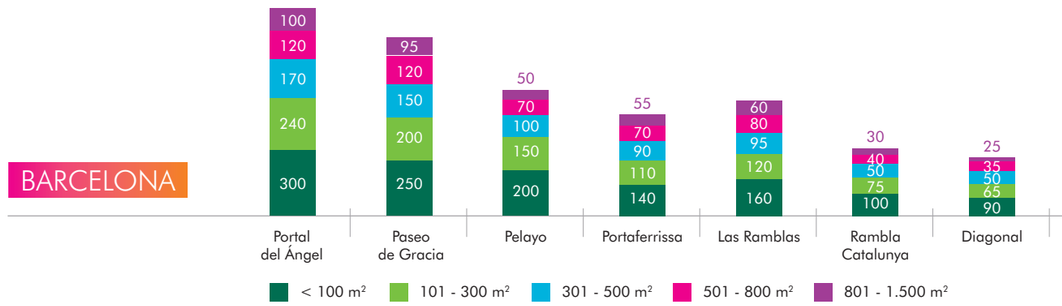


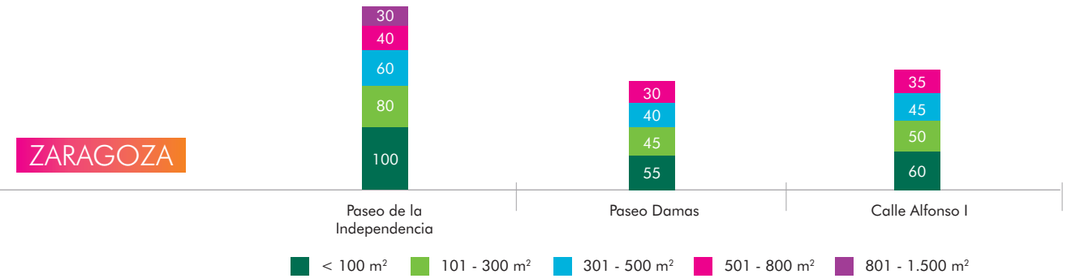
MÁLAGA

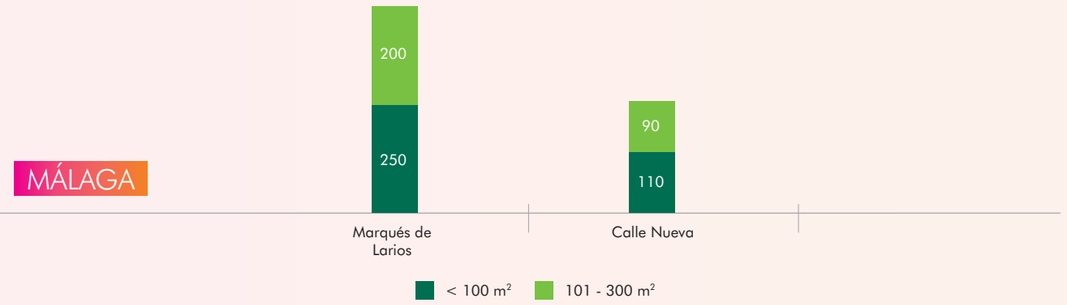


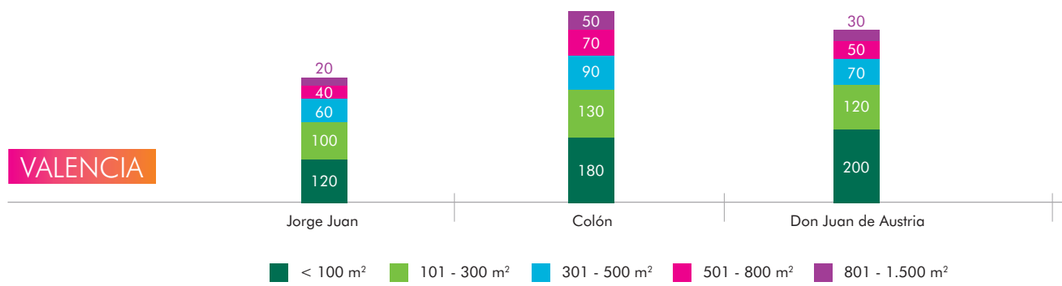
Fuente: CBRE.

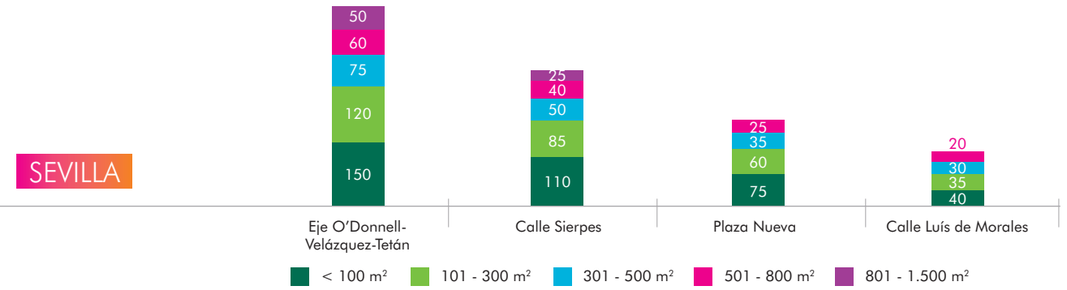
NIVEL DE RENTAS POR TRAMOS EN HIGH STREET PRIME (€/M²/MES)

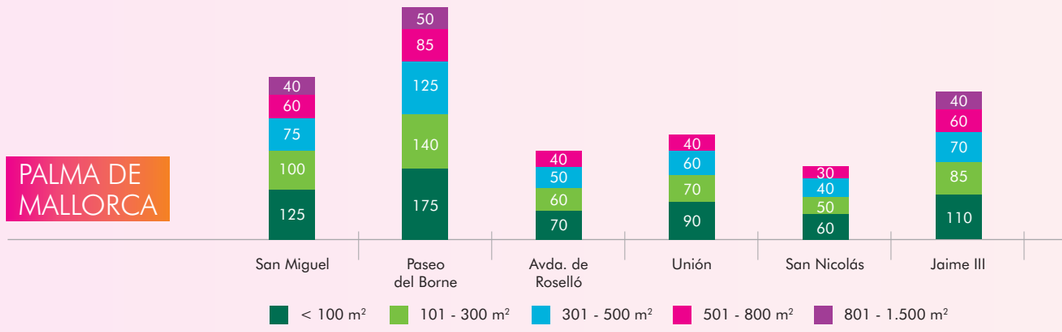


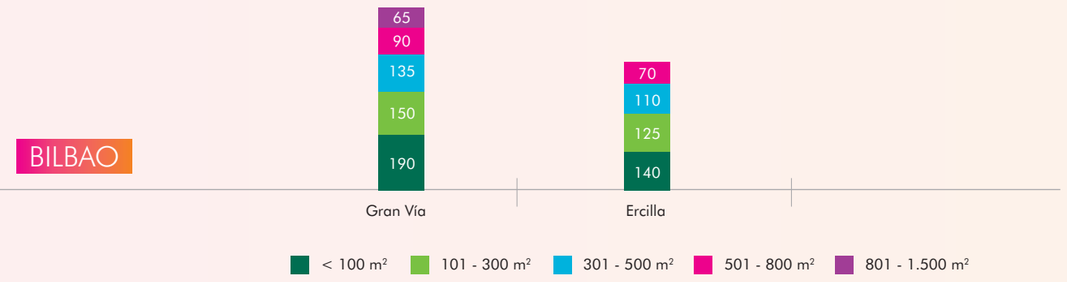












EL AÑO 2019 ESTÁ SIENDO MUY POSITIVO PARA LOS CENTROS COMERCIALES, QUE VEN CÓMO ESTÁN MEJORANDO CASI TODOS SUS INDICADORES RESPECTO A 2018. EN CBRE CONTAMOS CON UNA POSICIÓN PRIVILEGIADA PARA MONITORIZAR LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR, GESTIONANDO UN PORTFOLIO DE 29 CENTROS COMERCIALES EN ESPAÑA, CON UNA SBA TOTAL DE 1,3 MILLONES DE M².

KPI'S DE CENTROS COMERCIALES

VENTAS

El conjunto de centros gestionados por CBRE muestra un crecimiento de ventas del 2,1% en los primeros ocho meses del año, una cifra que supera ampliamente el dato total de 2018 (0,6%). Las ventas han cogido impulso desde abril de este año, encadenando aumentos mensuales de 3,0%, 5,8%, 2,7%, 4,9% y 3,3% en los últimos cinco meses. Así, aunque ya no se anotan los crecimientos espectaculares de los primeros años de la poscrisis, el año 2019 se está mostrando muy positivo.

En contraste con 2018, cuando se estancaron en el 0,0%, las ventas en moda han vuelto a la senda positiva de 2019, registrando un crecimiento significativo del 2,7%. La moda masculina ha mejorado especialmente, creciendo un 10,7%. La moda es responsable del 36% de las ventas totales en los centros comerciales, por lo que su desempeño impulsa los resultados del conjunto. Los datos positivos son el fruto de la mejora de los grandes operadores: los líderes de mercado como Zara, H&M, Mango, etc. muestran todos crecimientos considerables en su facturación. El Indicador del Comercio de la Moda, índice elaborado por los comerciantes de Acotex, está mostrando una tendencia similar al portfolio de CBRE, registrando una subida de 2,3% en la primera mitad del año. Acotex prevé además cerrar el año con un aumento de ventas del 3,3%.

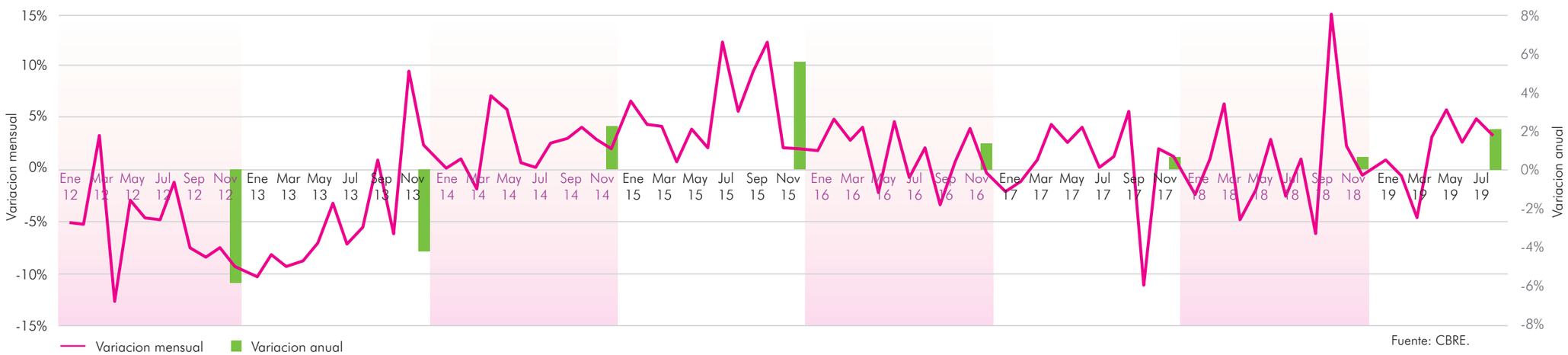
En el portfolio de CBRE los sectores que más han crecido en 2019 han sido el Deporte, los Cines[1] y Perfumería/Belleza[1], todos aumentando por encima del 8% en el primer semestre. Sectores como Servicios (2,0%), Restauración (2,2%) y Complementos (1,1%) han crecido moderadamente. La Electrónica sigue siendo el sector disonante entre las diferentes actividades, con una bajada del -4,2%.

2,1%

Crecimiento de las **ventas** hasta agosto de 2019

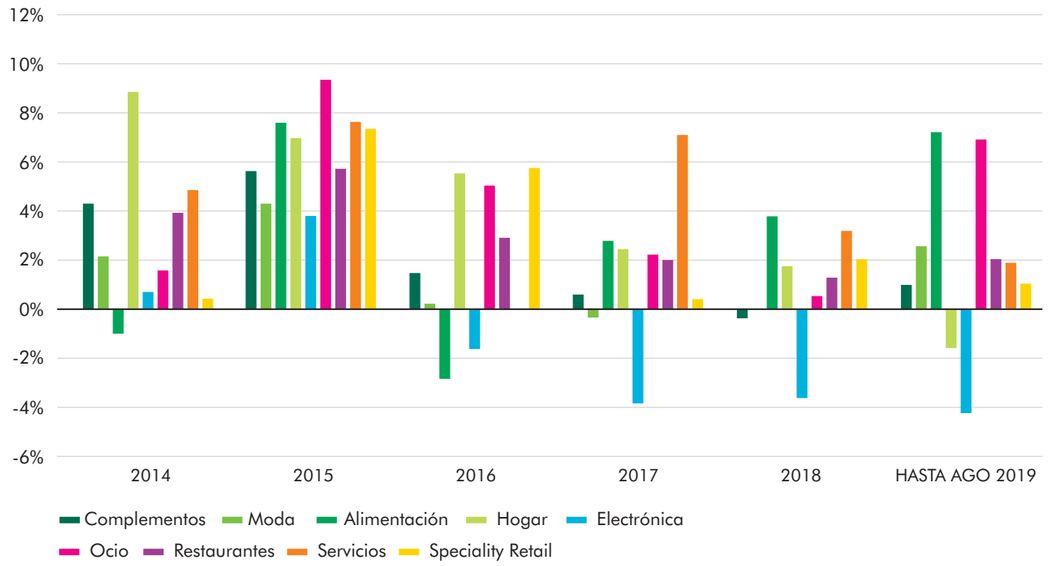
1 Subsector.

▸ EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN CENTROS COMERCIALES - ÍNDICE CBRE



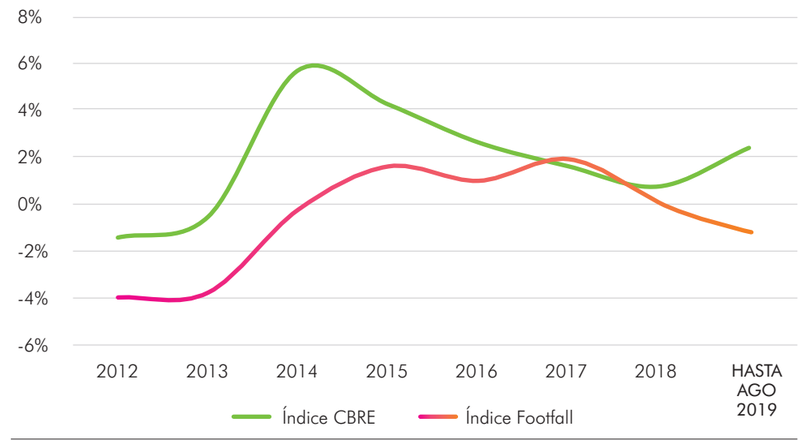
Fuente: CBRE.

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS POR SECTOR - ÍNDICE CBRE
Variación anual



Fuente: CBRE

EVOLUCIÓN DE LA AFLUENCIA EN CENTROS COMERCIALES



Fuente: CBRE.

AFLUENCIA

En paralelo a la subida de ventas, el nivel de afluencia a los centros comerciales ha subido respecto al año pasado: si en 2018 el número total de visitantes aumentó un 0,7%, en los primeros ocho meses de 2019 la afluencia ha crecido un 2,3%. Al igual que las ventas, la afluencia tomó impulso a partir del segundo trimestre. El índice de afluencia de Shoppertrak (ex Footfall) por contra, muestra una tendencia negativa en 2019, con una bajada de -1,2% en los primeros ocho meses del año.

2,3%

Crecimiento de la **afluencia** hasta agosto de 2019

OCUPACIÓN Y OTROS INDICADORES

El nivel de ocupación también sigue en cotas altas, situándose de media en el 95,3% en agosto 2019, ligeramente por debajo del nivel de 2018 (94,7%). Aunque los operadores de moda mantienen planes de expansión muy selectivos, otros sectores como Deportes, F&B, Perfumería, etc. lo compensan con una intensa actividad de aperturas.

La ratio del gasto por visitante en los centros comerciales del portfolio CBRE mejoró ligeramente en los primeros ocho meses de 2019, situándose en 11,2€ respecto a los 11,0€ en 2018. Por su parte, la tasa de esfuerzo de los comerciantes alcanza el 11,7% de promedio en el portfolio, muy similar al nivel del año pasado (11,8%).

▸ OCUPACIÓN MEDIA EN LOS CENTROS COMERCIALES

Fuente: CBRE.

10,3%

Aumento de los ingresos obtenidos en las **zonas comunes** en la primera mitad del año

RENTAS E INGRESOS

Desde 2018 las rentas apenas están creciendo en los centros comerciales ya que los aumentos en ventas han sido muy modestos. Solo en centros comerciales prime, donde la demanda supera a la oferta, siguen registrándose aumentos reales en las rentas existiendo en ocasiones listas de espera y casos en que se paga *key money*. No obstante, en la mayoría de los centros comerciales la recuperación de ingresos netos desde la crisis ya se ha completado y quedando poco recorrido para aumentar la tasa de ocupación o en reducir gastos no-recuperables. Solo los ingresos extraordinarios mantienen un gran potencial y, por ejemplo en el portfolio de CBRE, los ingresos obtenidos de las zonas comunes han aumentado un 10,3% en lo que va de año.

Debido a este panorama, y con la amenaza del e-commerce y los nuevos hábitos del consumidor en el horizonte, la estrategia del Asset Management de los centros comerciales está cambiando. Si antes se concentraba sobre todo en aumentar el valor de los centros, en la actualidad los objetivos son más amplios, ya que necesitan prepararse para la era de la omnicanalidad. Esta nueva estrategia, que busca resiliencia, obliga a trabajar objetivos a largo plazo, mirando más allá de los resultados financieros inmediatos, y teniendo más más en cuenta la flexibilidad que requieren los retailers en sus contratos, por ejemplo.

ASSET MANAGEMENT

Los centros tienen que ir adaptando su oferta comercial, sus servicios y sus edificios a un público omnicanal, enfocándolo menos en la compra y más en la experiencia social. Es una oportunidad para reconfigurar la forma de trabajar del Asset Management e interactuar mejor con los retailers, entre otras cosas.

En este proceso, un conocimiento profundo del visitante del centro comercial es fundamental para poder influir en su *customer journey* de manera individualizada. Los centros tendrán que adoptar nuevos métodos de trabajo, integrando herramientas digitales que fomenten su propia omnicanalización y que permiten aprovechar el sinfín de datos que se genera. El objetivo es trabajar el retail con "inteligencia" y conocimiento, apoyándose en plataformas como Calibrate, DMI u OSS.

La estructura y el diseño de los centros también tendrán que adaptarse, dando paso a servicios omnicanal como Click & Collect, Drive-Thru, etc. además de mejorar la decoración para facilitar la interacción y las reuniones sociales. Los nuevos tiempos están ofreciendo oportunidades al Asset Management para fortalecerse y aprovecharlas permitirá a los centros comerciales mantenerse competitivos en la era digital.

Centro Comercial Intu Asturias
Siero (Oviedo)

EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019 LA INVERSIÓN EN RETAIL EN EUROPA SUMÓ €15.944 MILLONES, UN NIVEL DE INVERSIÓN UN 41% POR DEBAJO DEL MISMO PERÍODO DE 2018

INVERSIÓN

CONTEXTO EUROPEO

Aunque en niveles históricamente altos, la reducción de la actividad es palpable en la mayoría de los países europeos y siendo Alemania el único país donde ha aumentado el volumen de inversión en 2019, anotándose una subida del 21%. El resto de países han visto caídas en sus volúmenes en el 1er semestre de 2019 respecto al mismo período de 2018, en los países de Europa Central y Este, que retroceden un 67%. También Reino Unido, Francia, Italia, Holanda y Escandinavia obtuvieron resultados de inversión muy discretos, perdiendo respectivamente 53%, 40%, 47%, 23% y 31%.

▸ EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN RETAIL EN EUROPA

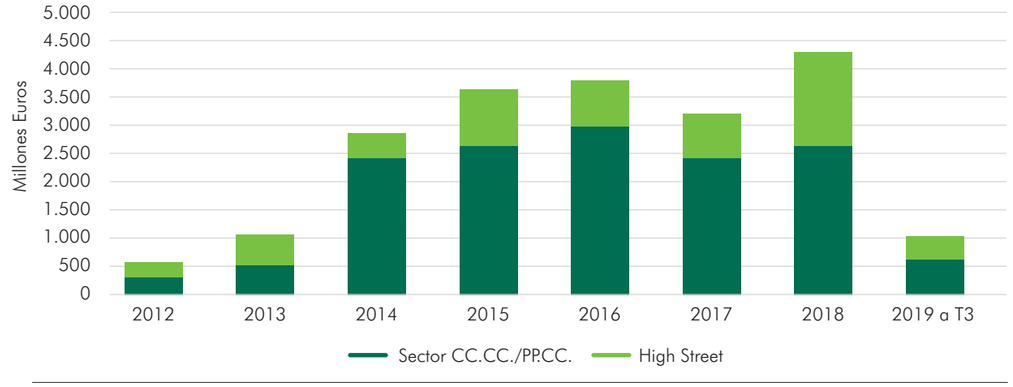
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 S1
Reino Unido	14.182	17.477	19.443	13.227	9.614	9.321	2.832
Alemania	8.689	9.117	17.991	12.620	13.896	10.540	4.862
Francia	3.726	6.393	4.698	4.416	3.615	4.706	1.249
España	1.382	3.976	3.655	3.805	3.276	4.333	654
Italia	2.038	2.564	1.378	2.572	2.437	2.237	676
Países Bajos	805	1.489	2.191	1.621	3.837	2.072	683
Escandinavia	4.078	3.908	9.997	5.860	8.621	6.034	2.333
Europa Central y Este	4.600	1.934	4.850	5.370	7.224	6.410	1.263
Otros	1.841	3.737	6.235	5.475	4.446	6.040	1.392

Fuente: CBRE

INVERSIÓN EN ESPAÑA

En España el volumen de inversión en retail a T3 2019 ha experimentado una importante moderación en los primeros nueve meses de 2019, no pudiendo repetir las cifras récord del año pasado. Así, la cifra de inversión total alcanzó los 1.018 millones de euros entre enero y septiembre de 2019 cuando en 2018 ya llegó a 2.900 millones gracias a las transacciones de grandes portfolios, como el de locales comerciales que adquirió Deka a Inditex. El sector de centros y parques comerciales ha representado el 59,0% de la inversión en los primeros nueve meses de 2019 (€600 millones) y el sector High Street, que progresivamente está aumentando su peso en el total desde hace varios años, el 41,0% (€418 millones).

▸ EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN RETAIL EN ESPAÑA



Fuente: CBRE.

Centro Comercial Valle Real
Maliaño (Santander)

€1.018 millones de euros **suma la inversión en retail** en España en los primeros nueve meses del año.

SECTOR CENTROS COMERCIALES

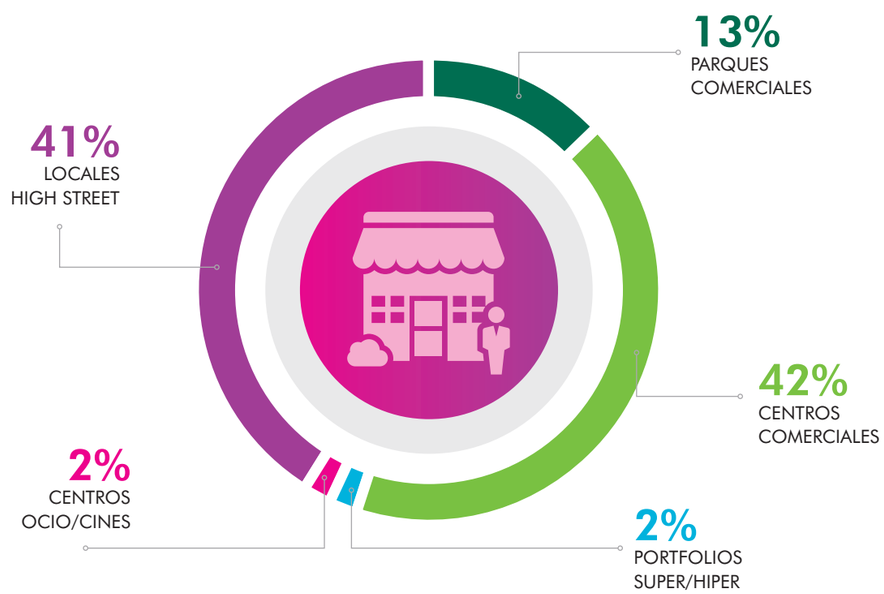
El continuo crecimiento de las ventas online está causando dudas entre los inversores acerca del producto retail, y especialmente los inversores generalistas han adoptado una posición de *"wait-and-see"*. La incertidumbre se ha traducido en una brecha entre el producto prime y el secundario: existe un interés muy alto en activos prime, ya que los inversores consideran que se verá beneficiado por la consolidación de tiendas a consecuencia del avance del e-commerce.

Sin embargo, en el producto secundario los compradores tienen más dudas y exigen mayores márgenes, lo que está llevando a rentabilidades más altas y a un número menor de transacciones. En el segmento secundario ya solo se mueven inversores especialistas en retail, reduciendo el número de compradores.

En líneas generales la demanda de inversores es reacia a adoptar grandes riesgos, siendo un gran condicionante la capacidad de los centros de dominar en su área de influencia. Los centros que no son claros dominadores en su área son difíciles de vender, y la presencia de centros competidores en un área causa dudas entre los compradores. Los inversores se fijan además en los ocupantes del activo: si los retailers no apuestan por un centro comercial, los inversores se ponen en guardia. Los compradores buscan proyectos en los que los operadores ven futuro, para así alinear la inversión del retailer con la del inversor inmobiliario. Queda claro que en el mercado actual el vendedor ya no domina la escena, sino que son los compradores los que llevan la batuta en los procesos de compra-venta, imponiendo sus condiciones, como plazos y análisis específicos. Estos últimos se centran sobre todo en el nivel de las ventas y rentas a largo plazo de los activos.

Las compra-ventas realizadas durante los primeros nueve meses siguen reflejando que la demanda se encuentra diversificada: los centros comerciales representaron el 42% de la inversión en retail, los parques y naves comerciales el 13%, y los portfolios de super/hipermercados el 2% y en especial en este segmento alimenticio existe mucha liquidez.

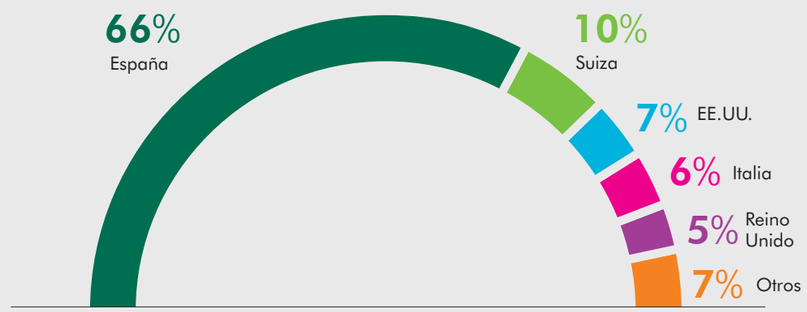
▸ DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN RETAIL 2019 T3 POR TIPO DE ACTIVO



Fuente: CBRE.

Centro Comercial Ballonti
Portugalete (Bilbao)

▸ DISTRIBUCIÓN DE LA INVERSIÓN RETAIL A 2019 T3 POR ORIGEN DE INVERSOR



Fuente: CBRE.

66%

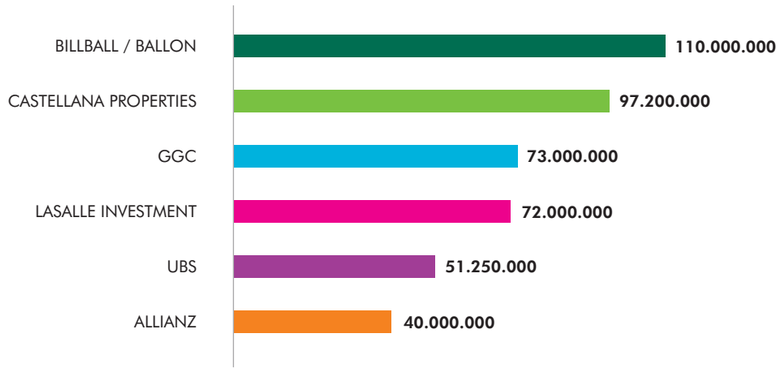
Del total de la inversión en **Retail** han procedido de inversores españoles

PERFIL DEL INVERSOR

En los primeros nueve meses del año, los inversores nacionales han sido los más activos, acaparando el 66% de la inversión total. Buena parte corrió a cargo de las Socimis que representaron el 45% del volumen. Por nacionalidad de los inversores, otros países que han estado activos han sido Estados Unidos (7%), Suiza (10%) e Italia (6%).

Las primeras socimis que surgieron, como Merlin Properties y Lar España, ya no están tan activas en el mercado de inversión, sino que, siendo los dos propietarios más grandes de centros comerciales en España, se han volcado en gestionar sus portfolios y en promover nuevos proyectos. Castellana Properties está siendo la Socimi más activa y ha ampliado posiciones en 2019, adquiriendo el C.C. Puerta de Europa, la ampliación de Pinatar Park y dos locales de El Corte Inglés/Hipercor. Otros inversores activos han sido General de Galerías Comerciales (comprando Las Terrazas y Dos Mares), Lasalle Investment (adquiriendo un portfolio de naves comerciales de Makro), Billball/Balllon (adquiriendo Ballonti), y UBS (comprando Albufera Plaza, The Outlet Stores y dos naves en Megapark Madrid).

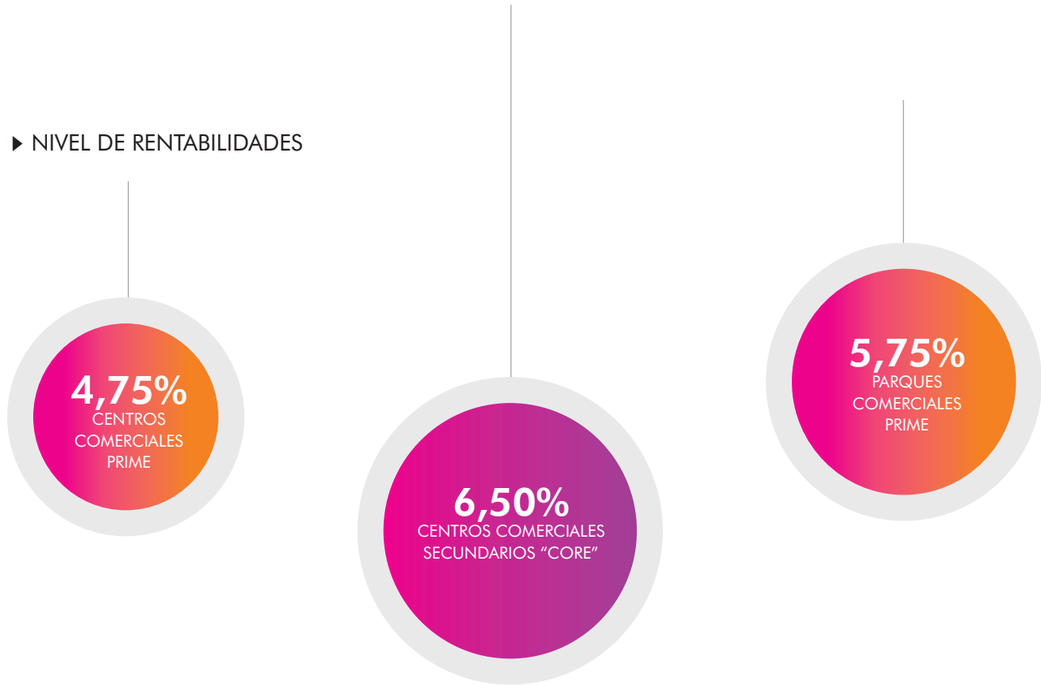
▸ RANKING DE LOS PRINCIPALES INVERSORES EN CENTROS Y PARQUES COMERCIALES 2019 T3



Fuente: CBRE.

Centro Comercial Max Center
Barakaldo (Bilbao)

▸ NIVEL DE RENTABILIDADES



4,75%

Prime yields para **centros comerciales**

RENTABILIDADES

Las rentabilidades de centros comerciales han dejado atrás los niveles mínimos de los años pasados. Aunque la demanda para producto prime se mantiene muy fuerte, las expectativas de crecimiento de rentas son ahora menores, por lo que las *prime yields* para los mejores centros comerciales se han vuelto algo menos agresivas, situándose en torno al 4,75%. Las rentabilidades para activos secundarios han ampliado la brecha respecto al producto prime, situándose en torno al 6,50% y con tendencia alcista.

Las condiciones de financiación no han variado, pero los bancos se muestran más cautos a la hora de elegir qué centros comerciales financian. Para producto prime sigue habiendo abundante financiación, con hipotecas por un *loan-to-value* de más del 60%. Para productos secundarios se suele financiar entre el 50% y el 60%.

PRINCIPALES TRANSACCIONES DE CENTROS Y PARQUES COMERCIALES 2019 A T3

TRIMESTRE	ACTIVO	LOCALIDAD	SBA TOTAL (M²)	TIPO DE ACTIVO	COMPRADOR	VENDEDOR
T1	C.C. Las Terrazas de Jinámar	Telde	90.000	Centro comercial	GGC	Eroski
T1	Portfolio Retail Meridia	Varios	n/d	Varios	Partners Group	Meridia Capital
T1	Albufera Plaza. Parte Retail	Madrid	8.400	Centro comercial	UBS	Meridia Capital
T1	Portfolio Caprabo (6 supermercados)	Varios	n/d	Supermercados	Lidl	Caprabo
T2	Portfolio Makro II	Varios	n/d	Naves comerciales	Lasalle Investment	Metro
T2	C.C. Puerta de Europa	Algeciras	29.500	Centro comercial	Castellana Properties	Grupo San José
T2	C.C. Castellana 200	Madrid	6.500	Centro comercial	Allianz	PSP & Drago Capital
T2	Hipercor Los Arcos y ECI Bahía Sur	Sevilla / San Fernando	23.000	Gran superficie	Castellana Properties	El Corte Inglés
T2	2 Naves en Megapark Madrid	San Sebastián de los Reyes (Madrid)	12.000	Retail Warehouse	UBS	Aberdeen
T2	P.C. Pinatar Park	San Pedro de Pinatar (Murcia)	2.600	Parque comercial	Castellana Properties	Activ Group
T3	C.C. Ballonti	Portugalete (Vizcaya)	52.700	Centro comercial	Billball / Ballon	Deka
T3	Cinesa Méndez Álvaro	Madrid	16.000.000	Centro de ocio	Azora	Cinesa
T3	C.C. The Outlet Stores	San Vicente del Raspeig (Alicante)	36.000	Factory Outlet	UBS	Savills
T3	C.C. Dos Mares	San Javier (Alicante)	25.000	Centro comercial	GGC	Sonae Sierra

Fuente: CBRE

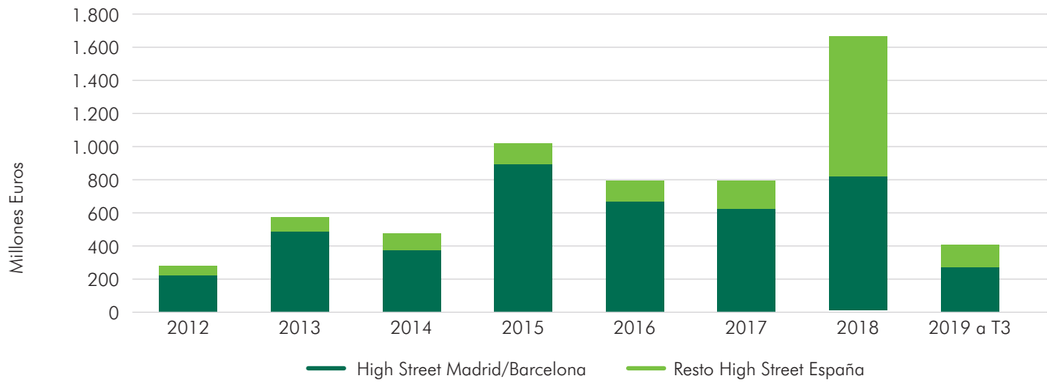
PIPELINE

El pipeline para la última parte de 2019 se muestra mucho más pujante que en el primer semestre, con muchos activos en procesos de venta, entre los cuales se encuentran varios activos prime de gran envergadura. Por tanto, a pesar de que la actividad en el sector de centros y parques comerciales se ha reducido, prevemos que el volumen de inversión para 2019 será alto de nuevo y se podría registrar un volumen entre €1.500 y €2.000 millones a finales de año.

HIGH STREET

La actividad en el mercado de inversión High Street anotó un récord absoluto en 2018, con un volumen total de €1.650 millones de euros, el doble de 2017, principalmente debido al cierre de varias operaciones de activos "trofeo" de gran volumen. Las adquisiciones más destacadas fueron los centros El Corte Inglés por parte de Corpfin Capital y la compra de Preciados, 9 por la aseguradora Generali. Además, se produjeron varias desinversiones de importantes carteras de activos High Street, como la venta del portfolio de 16 locales propiedad de Inditex.

EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE INVERSIÓN EN HIGH STREET ESPAÑA

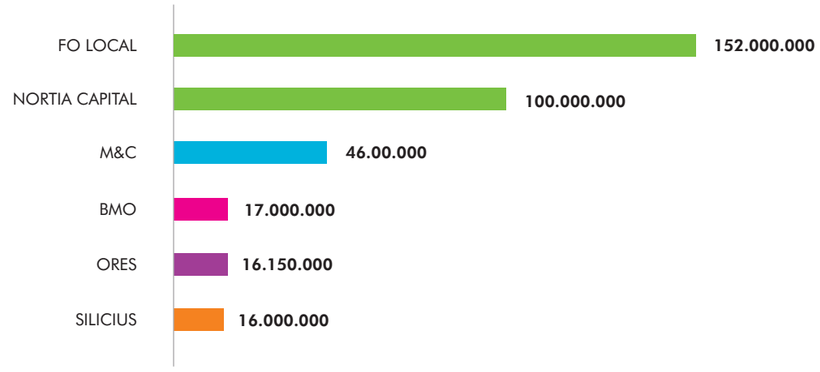


Fuente: CBRE.

Los primeros nueve meses del año 2019 han anotado un volumen más moderado que el año anterior al invertirse €418M millones. Esta cifra, refleja la importancia del sector High Street como mercado defensivo que es, que ya que ha registrado volúmenes en torno a 800 millones anuales entre 2015 y 2017.

Centro Comercial Gran Casa Zaragoza

▸ RANKING DE LOS PRINCIPALES INVERSORES EN HIGH STREET 2019 A T3



Fuente: CBRE.

Los inversores están mostrando algo más de cautela en su actitud compradora, mientras que los vendedores mantienen las altas expectativas de años anteriores. Esta divergencia está causando una ralentización en las transacciones, especialmente en los mercados de Madrid y Barcelona. Sin embargo, en otras ciudades de España la inversión en High Street está muy activa, anotando en 2019 importantes transacciones por ejemplo en Bilbao, Valencia y San Sebastián. La inversión fuera de Madrid y Barcelona ha crecido mucho en los últimos años; el año pasado 1.000M de los 1.650M totales se hicieron fuera de estas dos ciudades y este año representa el 34% de la total inversión en High Street en lo que va de año.

Valencia y Bilbao son las ciudades más grandes de España después de Madrid y Barcelona, tanto en población como en economía, lo que se refleja en una gran oferta en High Street. A esto se añade una creciente afluencia turística, factor clave para la consolidación de una zona High Street, y en consecuencia son las ciudades que generan mayor interés por parte de los inversores. Otras ciudades como Sevilla, Málaga, Marbella, Palma de Mallorca, Granada o San Sebastián también cuentan con una oferta muy consolidada y un nivel de turismo urbano alto por lo que existe interés para el producto High Street.

ACTORES

En la primera parte del 2019 ha habido pocas operaciones de gran envergadura en el mercado High Street. Los inversores institucionales, que entraron masivamente en el mercado High Street en los últimos años, se han encontrado con menos procesos estructurados de venta que el año pasado y solo M&G y BMO se han hecho con locales prime en lo que va de año. En contrapartida, 2019 se ve definido por la realización de muchas operaciones off-market.

Los inversores están siendo exigentes en sus búsquedas y además de una ubicación prime, analizan que los niveles de rentas sean sostenibles con respecto a las perspectivas del mercado de alquiler, que el retailer ocupante sea reconocido y solvente, y que su actividad sea coherente con la ubicación. Los propios retailers mantienen mucho interés en la adquisición de locales prime, y no renuncian a la inversión si la ubicación les encaja, como ha mostrado Prada en la adquisición del local de Bankia en la calle Serrano de Madrid.

Las Socimis por su parte entraron el año pasado en el mercado High Street y se están mostrando muy competitivos en el "middle market", haciéndose con la mayoría de las operaciones de entre €5 y 15€ millones. Entre otros, Ores y Silicius operan en este segmento, y ambos han adquirido activos prime en ciudades algo más secundarias, como Burgos o Zamora.

Las adquisiciones más pequeñas, sobre todo por debajo de los 10 millones de euros, siguen siendo mayoritarias en el High Street (la mayoría de los locales en High Street tienen una superficie moderada) y los inversores privados españoles y las family offices mantienen su dominio en esta parte del mercado.

Stradivarius, Calle Carretas
Madrid

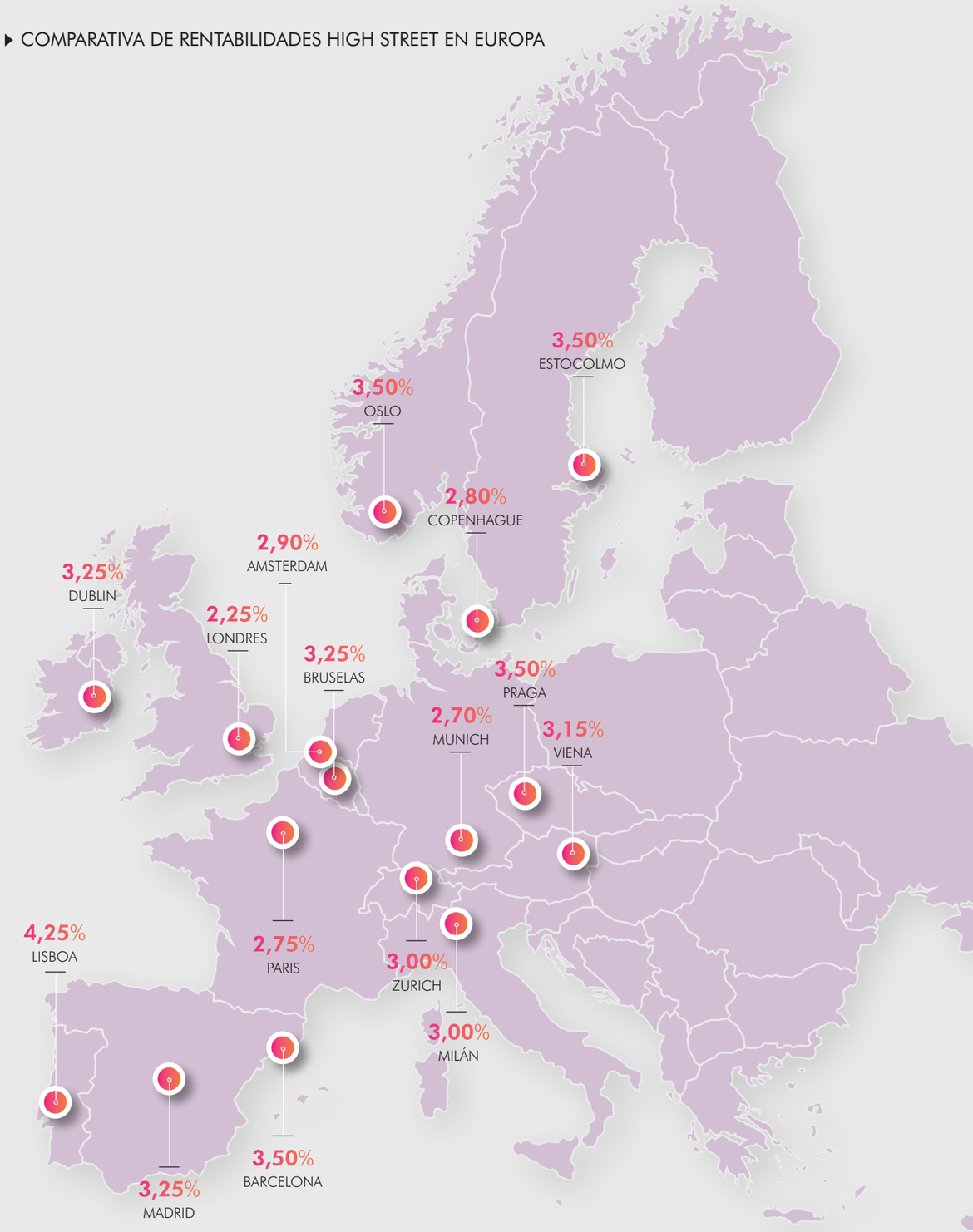
3,25%
Nivel de **rentabilidad** en Madrid

RENTABILIDADES

La compresión de las rentabilidades High Street en Madrid y Barcelona ha llegado a su fin y ya no existe empuje por parte de compradores por adquirir por debajo del 3,25%, el nivel históricamente más bajo registrado. La ausencia de perspectivas de aumento de rentas ha hecho que en Madrid la rentabilidad se mantenga en el 3,25% para el producto más prime, mientras que en Barcelona ha subido un cuarto de punto para situarse en el 3,50%. En otras ciudades como Valencia o Bilbao, la rentabilidad prime se encuentra en torno al 4,00-4.25%.

La tendencia de moderación es generalizada en las ciudades prime de Europa, donde por ejemplo en Londres (2,25%) y Paris (2,75%) las yields prime se mantienen estables desde el año pasado.

▸ COMPARATIVA DE RENTABILIDADES HIGH STREET EN EUROPA



Fuente: CBRE.

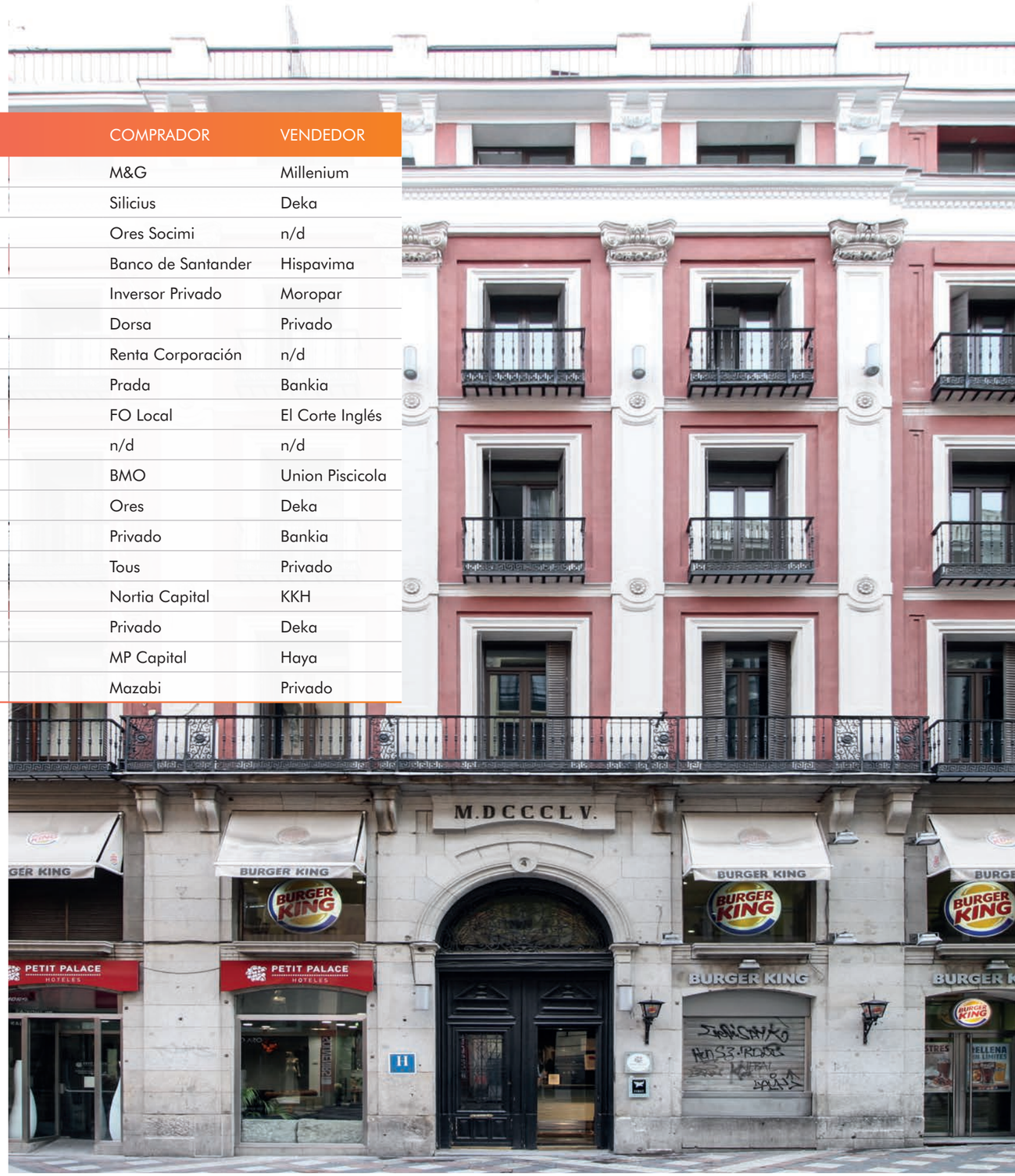
PRINCIPALES TRANSACCIONES DE HIGH STREET 2019 A T3

TRIMESTRE	ACTIVO	LOCALIDAD	SBA TOTAL (M2)	COMPRADOR	VENDEDOR
T1	Edificio Santander en Gran Vía, 4	Bilbao	2.125	M&G	Millenium
T1	Local Zara en Plaza de Fernández Duro, 3	Zamora	3.013	Silicius	Deka
T1	Local Stradivarius en Calle Moneda, 13	Burgos	724	Ores Socimi	n/d
T1	Local Santander en Avenida Concha Espina, 1	Madrid	527	Banco de Santander	Hispavima
T1	Local Tim Hortons en Calle Alberto Aguilera, 40	Madrid	383	Inversor Privado	Moropar
T1	Locales en Calle Guetaria, 10	San Sebastián	110 y 100	Dorsa	Privado
T1	Cines Pelayo en Calle Pelai, 8	Barcelona	1.800	Renta Corporación	n/d
T2	Local Bankia en Calle Serrano, 64	Madrid	908	Prada	Bankia
T2	Edificio El Corte Inglés Francesc Macià	Barcelona	17.700	FO Local	El Corte Inglés
T2	Local Cortefiel en Valencia	Valencia	n/d	n/d	n/d
T2	Local Matarranz en Calle Serrano, 30	Madrid	675	BMO	Union Piscicola
T2	Local Zara Kids en Calle San Marcial, 26	San Sebastián	730	Ores	Deka
T2	Local Bankia en Plaza Nueva, 11	Sevilla	511	Privado	Bankia
T3	Local ex-Dirk Bikkembergs en Passeig de Gràcia, 99	Barcelona	600	Tous	Privado
T3	Local Seat en Passeig de Gràcia, 109	Barcelona	3.800	Nortia Capital	KKH
T3	Local Zara en Calle Carretas	Madrid	2.617	Privado	Deka
T3	Local Bankia en Eivissa	Ibiza	130	MP Capital	Haya
T3	Local BBVA en Eduardo Dato, 12	Vitoria	2.485	Mazabi	Privado

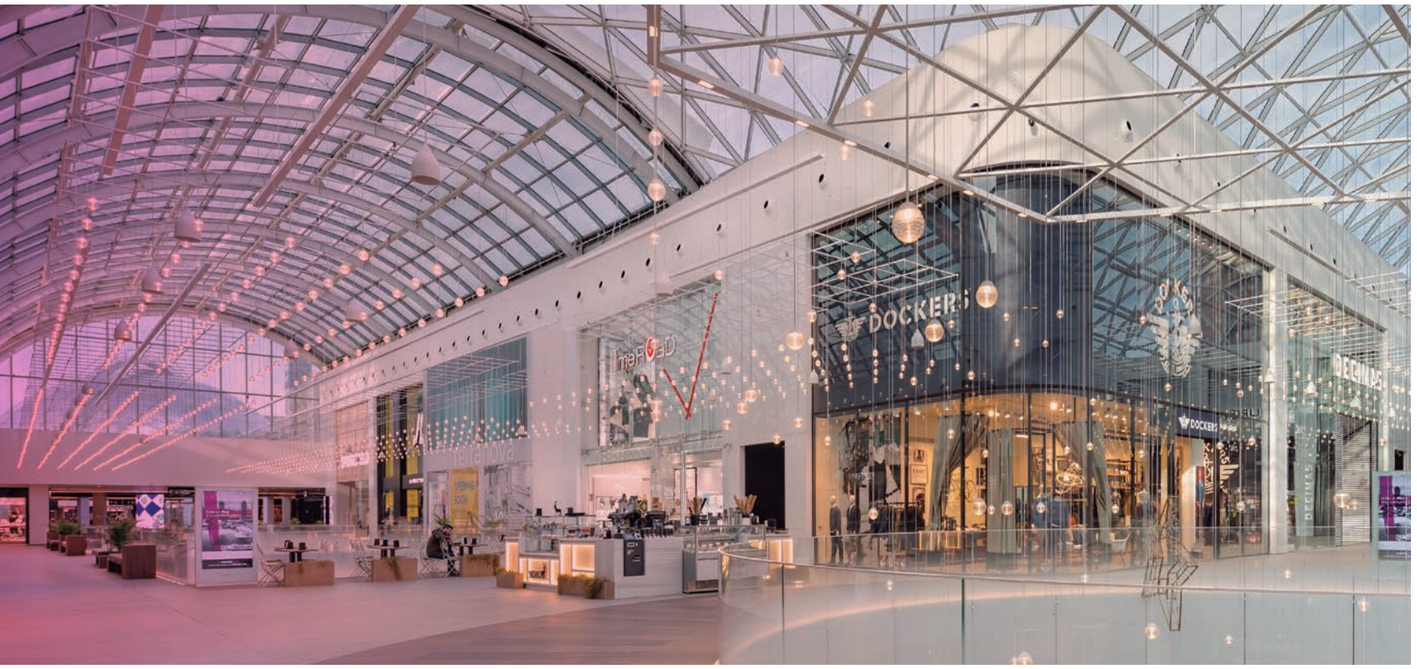
Fuente: CBRE

OUTLOOK

Para la segunda parte del año prevemos un importante aumento en el número de compra-ventas High Street. El número de operaciones de envergadura en Madrid y Barcelona debería aumentar respecto al primer semestre, fundamentalmente el mercado off-market. Teniendo en cuenta que las transacciones en las ciudades secundarias mantienen su dinamismo actual, prevemos que el volumen total del año puede cerrarse en torno a los €800 millones de euros.



Locales Calle Arenal 4
Madrid



Centro Comercial Diagonal Mar
Barcelona

LA PROMOCIÓN DE CENTROS COMERCIALES SE HA REACTIVADO DESDE EL AÑO 2015, SIN EMBARGO, EL NIVEL DE APERTURAS SE MANTIENE MUY MODERADO

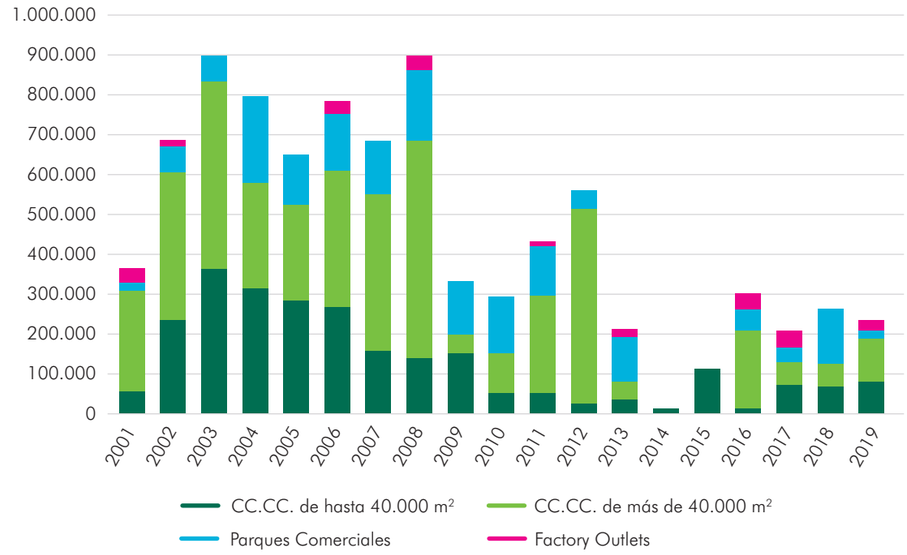
PROMOCIÓN

APERTURAS

El *output* se mantiene modesto tanto en número de aperturas como en SBA. El año pasado las aperturas volvieron a ser limitadas y se inauguraron tres centros comerciales y cinco parques comerciales con una SBA total de 262.000 m², con Torrecárdenas, Torre Sevilla y Finestrelles como aperturas más importantes.

Si se analizan los nuevos centros comerciales abiertos desde la crisis, destaca que las aperturas de centros grandes que se han realizado desde la crisis son en su gran mayoría proyectos robustos, con buenas perspectivas de éxito. Por su parte, las aperturas de parques comerciales han consistido sobre todo de proyectos pequeños en áreas de influencia reducidas que carecían de esta oferta, aunque el año pasado hubo aperturas de parques de medianas más grandes, como Vidanova Park y Alfafar Park.

▸ EVOLUCIÓN DE LA PROMOCIÓN DE CENTROS COMERCIALES
(Según Tipo de Centro)

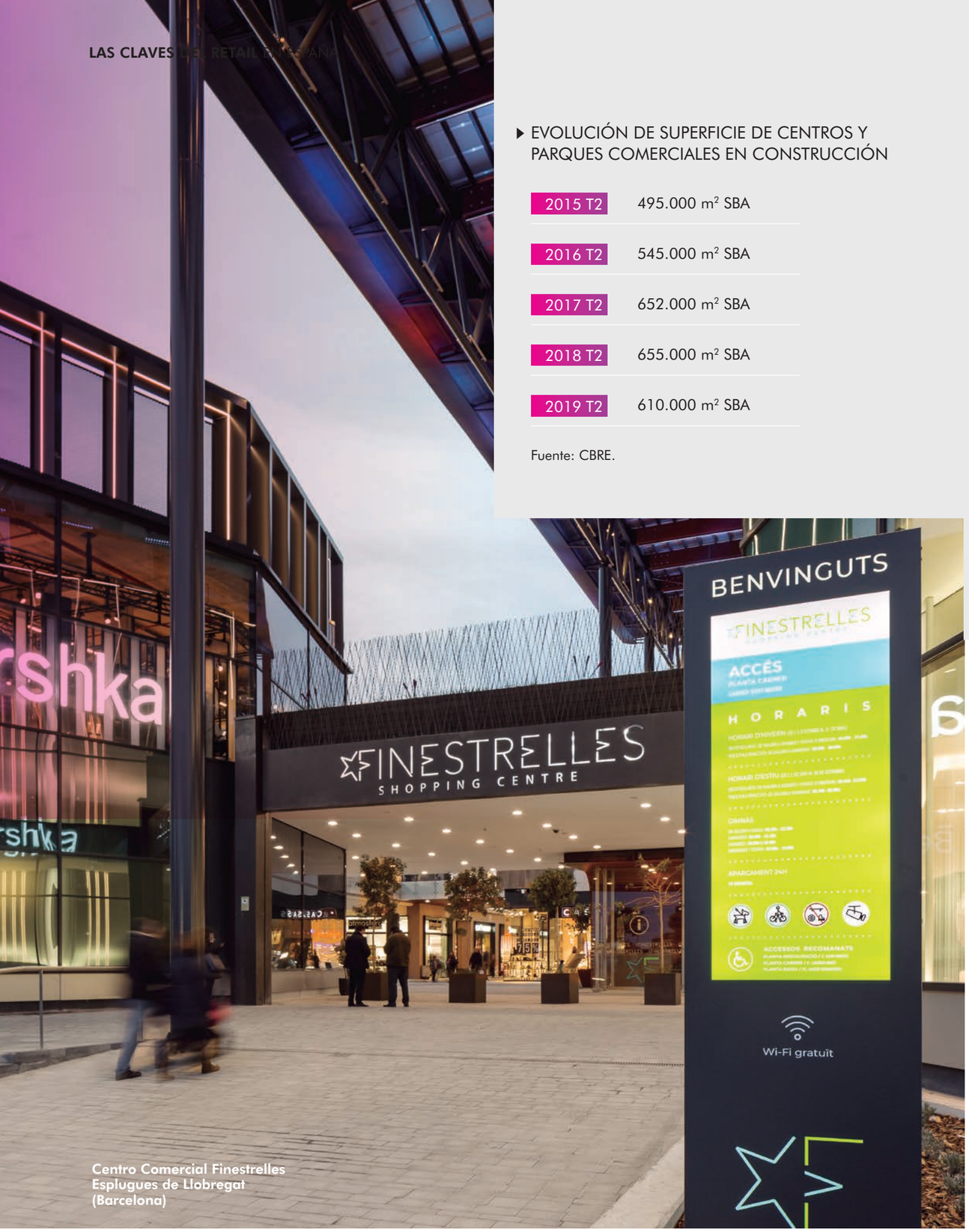


Fuente: CBRE. 2019 es previsión.

▸ APERTURAS DE CENTROS Y PARQUES COMERCIALES EN 2018

CENTRO	LOCALIDAD	SBA	TIPO	PROMOTOR
Torrecárdenas	Almería	61.452 m²	GR	Bogaris Retail
Vidanova Park	Sagunto	43.091 m²	PC	Lar España
Alfafar Park	Alfafar	40.000 m²	PC	Agrupación de Interés Urbanístico Alfafar Parc
Finestrelles	Esplugues de Llobregat	39.250 m²	ME	Equilis
Estepark	Castellón	32.000 m²	PC	Estepar 2015
Torre Sevilla	Sevilla	26.700 m²	ME	Caixa Bank
Mazarrón Park	Puerto de Mazarrón	10.000 m²	PC	Activ Group
Puerta de Algete	Algete	10.000 m²	PC	Ten Brinke

Fuente: CBRE



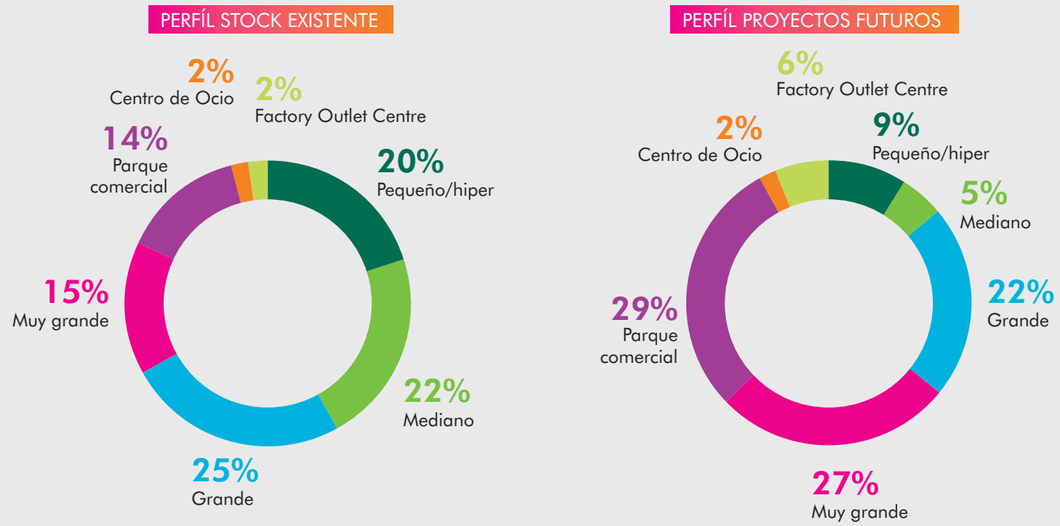
Centro Comercial Finestrelles
Esplugues de Llobregat
(Barcelona)

▸ EVOLUCIÓN DE SUPERFICIE DE CENTROS Y PARQUES COMERCIALES EN CONSTRUCCIÓN

2015 T2	495.000 m² SBA
2016 T2	545.000 m² SBA
2017 T2	652.000 m² SBA
2018 T2	655.000 m² SBA
2019 T2	610.000 m² SBA

Fuente: CBRE.

▸ COMPARATIVA DE STOCK ACTUAL VS PROYECTOS DE CENTROS COMERCIALES (según tipo de centro)



Fuente: CBRE.

PIPELINE DE PROYECTOS

En la actualidad existen 17 proyectos comerciales en construcción, con una total SBA de 610.000 m². De estos, se prevé la apertura de 5 complejos para este año 2019, además de 2 ampliaciones que crearán en torno a 220.000 m² de nueva SBA, un output muy similar al año pasado, con muchas inauguraciones previstas para el último tramo del año. Las aperturas más importantes serán Lagoh (Sevilla), X-Madrid (Alcorcón) y Designer Outlet Málaga (Málaga).

La superficie total en construcción no ha crecido en los últimos tres años e incluso en 2019 se ha reducido ligeramente. Se espera que en los próximos años el pipeline de nuevos desarrollos tenga una intensidad similar a la actual, con un output anual de entre 200.000 m² y 300.000 m² de SBA en 2020 y 2021. Solo en años con la inauguración de un macro-complejo tipo INTU Costa del Sol habrá un output más alto. España es ya un mercado maduro, con un stock total de 16 millones de m² SBA y una densidad de 348 m² SBA por 1.000 habitantes.

TIPOLOGÍA DE PROYECTOS

Los centros comerciales que se están desarrollando son amplios en su tipología, y entre los cerca de 45 proyectos que se están promoviendo activamente se encuentran desde centros pequeños hasta muy grandes, además de muchos parques comerciales y algunos *factory outlets*.

Si lo comparamos con la tipología del stock existente, destacan los centros muy grandes y grandes, que disponen de un peso mucho mayor en los proyectos que en el stock existente. Los parques comerciales también tienen un peso mayor en los proyectos que en el stock actual, mientras que los centros pequeños y los centros medianos tienen mucho peso en el stock actual y poco en los proyectos.

Centro Comercial Torrecárdenas Almería

MODERNIZACIÓN DE OFERTA

Las aperturas de centros comerciales de este año son las primeras muestras poscrisis de la necesaria modernización de la oferta de centros comerciales, que apenas se había reformado. Lagoh es el ejemplo más destacado, proponiendo comercio y entretenimiento de manera integral alrededor de un lago, buscando una experiencia de compra óptima para el cliente desde muchos ángulos, incluso a través del diseño arquitectónico. Convertirse a la vez en lugar de compras y punto de encuentro social es uno de los nuevos objetivos de los centros comerciales, ya que internet ofrece muchas facilidades para comprar desde casa y cada vez va a costar más seducir al consumidor para que se desplace al centro comercial.

Para ello se requiere una oferta de ocio más seductora que la existente, y el proyecto X-Madrid de Merlin Properties, que intenta relanzar el antiguo centro de ocio Opción (Alcorcón), está trabajando en nuevas actividades innovadoras, como un *area skate*, un rocódromo o un centro de buceo.

▸ PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN 2019

PROYECTO	LOCALIDAD	SBA	PROMOTOR	TIPO CENTRO
Designer Outlet Málaga	Málaga	30.000	Sonae Sierra/McArthurGlen	FOC
Alcampo Sant Boi Xperience*	Sant Boi	15.000	Alcampo	ME
X-Madrid	Alcorcón	37.000	Merlin Properties	ME
Lagóh*	Sevilla	100.000	Lar España	MG
Jaén Plaza*	Jaén	22.000	Grupo Alvores	PC
Burgos Este	Burgos	23.000	Inbisa	PC
Mogán Mall	Mogán (Gran Canaria)	17.828	Mogán Mall, S.L.	PE
Complejo Canalejas	Madrid	16.000	OHL	PE
TorreVillage	Zaragoza	59.500	Iberebro	FOC
Benidorm	Valencia	55.000	Unibail-Rodamco, Eroski	GR
Open Sky	Torrejón de Ardoz	75.000	Compagnie de Phalsbourg	GR
Way Dos Hermanas	Dos Hermanas	48.000	Kronos	PC
Way Orense (San Cibrao)	Orense	18.100	Kronos	PC
Quinta Torre	Madrid	12.000	OHL	PE
Edificio de España	Madrid	15.000	Riu / Baraka	PE
Garbera (ampliación)	San Sebastián	20.000	Unibail-Rodamco	GR
Vialia Vigo	Vigo	45.000	Immochan / Renfe	GR

Fuente: CBRE. * Ya abierto en octubre 2019.

La ampliación del centro comercial Alcampo Sant Boi demuestra que los centros comerciales tradicionales pueden acometer importantes saltos de calidad, en este caso introduciendo restauración y ocio innovador, como por ejemplo un gimnasio semiabierto. De manera general muchos centros existentes se están renovando para subsanar el déficit en competitividad que acumularon durante los años de la crisis y adaptarse a los hábitos del consumidor moderno.

Centro Comercial Torre Sevilla - Sevilla

Centro Comercial Lagoh, Sevilla

Así, Merlin Properties es uno de los inversores más activos y está trabajando en varios de los centros recién adquiridos, reformando las instalaciones de Artea (Leioa) y TresAguas (Alcorcón), además de Arturo Soria Plaza (Madrid) y Larios Centro (Málaga). Por su parte, Sonae Sierra está ejecutando una reforma en Valle Real y tiene previsto reformar Max Center (Barakaldo). Deutsche Bank está trabajando en reformar Salera (Castellón) y Alcalá Magna (Alcalá de Henares), después de terminar la reforma de Diagonal Mar (Barcelona). CBRE GI está realizando una reforma muy ambiciosa en El Boulevard de Vitoria e Intu está volcado en la reforma de la zona de restauración de Intu Xanadú (Arroyomolinos), una de varias puntas de lanza dentro del reposicionamiento del centro.

Las reformas no se limitan a centros prime y consolidados, los centros secundarios también están la diana: Carmila reinauguró Los Patios (Málaga) el año pasado y tiene planes para reformar Augusta (Zaragoza) y varias galerías pequeñas. Meridia está inmerso en la reforma del centro comercial Barnasud, y AEW ha empezado con la reforma de Planetocio (Villalba).

Los centros comerciales deben trabajar con una visión a largo plazo ya que de cara al futuro es importante reforzar la presencia de actividades con recorrido en ventas. El crecimiento de los centros comerciales en el futuro vendrá más de la mano del *Food & Beverage*, Ocio, y el Comercio Especializado, es decir, actividades que pueden aportar nuevas experiencias de compra; y, menos de la mano de actividades tradicionales como la Moda y Alimentación, sectores con un ciclo de vida más maduro y con menos margen de crecimiento. Así, habrá una profundización de la oferta de electrónica, de ocio y servicios, con nuevas actividades como productos/actividades sanas, el co-working, etc. La restauración jugará un papel central en la oferta del futuro, dejando de ser una actividad de apoyo a las locomotoras actuales. Para ello se requiere una arquitectura adaptada y una oferta potente y variada que integra experiencias culinarias diferenciadoras.

La omnicanalidad va a ser la norma en los centros comerciales y el mundo online y offline se integrarán gracias a las nuevas tecnologías. Éstas además ayudarán a vivir nuevas experiencias dentro de las tiendas y centros comerciales y permitirán aumentar el nivel de servicios que ofrecen retailers y centros comerciales a los clientes.

▸ OTROS PROYECTOS ACTIVOS

PROYECTO	LOCALIDAD	SBA	PROMOTOR	TIPO CENTRO
Carrefour Tarrasa	Tarrasa	40.000	Carrefour Property	GR
Auria (A Farixa)	Orense	51.000	Eroski	GR
Solia Mall Madrid	Madrid	50.000	Mackintosh Mall I.G.	GR
Sevilla Park	Sevilla	23.800	Octagon, Live Nation, RLM y Last Tour	ME
Vallsur	Valladolid	9.000	Unibail-Rodamco	ME
Intu Costa del Sol	Torremolinos	170.000	Intu - Eurofund	MG
cc en LL-11 y Avenida Tarradellas	Lleida	55.000	Carrefour Property	MG
Camino Real San Fernando	San Fernando de Henares	110.000	Chelverton	MG
Megapark Dos Hermanas	Dos Hermanas	100.000	Arcona Ibérica, Rusvel y Baremo	PC
Reino de León	León	23.141	Bogaris Retail	PC
Villalonquéjar	Burgos	30.000	Lar España	PC
Parque Guiomar	Segovia	11.909	Si-GLA	PC
Park Sabadell	Sabadell	20.000	Bogaris Retail	PC
Torre Salses	Lleida	56.000	Eurofund	PC
Finestrat	Benidorm	10.500	Activ Group	PC
PC en Cáceres	Cáceres	10.000	Bogaris Retail	PC
Bregoán Park (A Grela)	A Coruña	45.000	Breogan Park S.L.	PC
PC Poligono O Vao	Pontevedra	15.141	Inmobiliaria Ponteno	PC
pc en Galdakao	Galdakao	28.000	Vusa	PC
Copo	El Ejido	18.000	Copo	PE
Rabanales Plaza	Córdoba	16.000	Rabanales 21	PE
Maremagnum	Barcelona	8.000	Klépierre	PE
La Dehesa	Alcalá de Henares	13.000	Immochan	PE
Garaeta	Coslada	20.000	Industrias Garaeta, Sociedad Pikolin y Pryconsa	PE
Calchetas	Tudela	15.883	Inmuebles Calchetas	PE
El Mirador de Illumbe	San Sebastián	20.000	Idea	CO
La Estación	Madrid	10.000	n/d	CO
Baricentro	Barberá del Vallés	15.000	Baricentro	GR

Fuente: CBRE/AECC.

Para más información puedes contactar con:

Gonzalo Senra
Director Nacional de Retail
en CBRE España
gonzalo.senra@cbre.com
+34 915 14 38 51

Lola Martínez Brioso
Directora de Research
de CBRE España
lola.martinez@cbre.com
+34 915 14 39 41

Erik Jan Buikema
Senior Retail Analyst
Departamento de Research
de CBRE España
erikjan.buikema@cbre.com
+34 915 143 817

Madrid
Edificio Castellana 200
Paseo de la Castellana, 202, Planta 8
28046 Madrid, España

Barcelona
Edificio Alta Diagonal
Avenida Diagonal, 640, 8°
08017 Barcelona, España

Valencia
Edificio Green Building
Calle Pintor Sorolla, 11, Planta 5ª
46002 Valencia, España

Palma de Mallorca
Avda. Alejandro Rosselló, 34 1ª 2
07002 Palma de Mallorca, España

Zaragoza
Paseo de la Independencia, 22,
Planta 4ª
50004 Zaragoza, España

Bilbao
Edificio Torre Iberdrola
Plaza de Euskadi, 5 (15 planta)
48009 Bilbao, España

Sevilla
Carretera de la Esclusa, nº 11
Edificio Galia Puerto. Planta 1ª
Centro de Negocios
41011 Sevilla, España

Málaga
Plaza de la Solidaridad, 12,
Planta 5ª
29006 Málaga, España

CBRE

cbre.es

SISTEMA EDUCATIVO inmoley.com DE FORMACIÓN CONTINUA PARA PROFESIONALES INMOBILIARIOS. ©

CURSO/GUÍA PRÁCTICA CENTROS COMERCIALES Y DE OCIO

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ? 26

Introducción 27

PARTE PRIMERA. 29

Límites administrativos en la creación de centros comerciales. 29

Capítulo 1. Tipología de los establecimientos comerciales. Criterios de sistematización 29

1. ¿Qué es un centro comercial? 29

2. Clases de centros comerciales 30
a. Tipología por tamaño SBA (superficie bruta alquilable). 30
b. Tipología por características. 31
Centros con formato especializado 31
Parque Comercial 31
Centro de Fabricantes o Factory Outlet 31
Centro de Ocio 31

3. Clases de centros comerciales. Pequeña y gran superficie. 32

4. Las grandes superficies comerciales. Legislación aplicable al comercio minorista. 33

6. Sujetos del centro comercial. 34
a. Administraciones autonómicas (licencia) y ayuntamientos (urbanismo) 34

b. Promotor de centro comercial. 34
c. Gestor del centro comercial. Gerencia. 35
d. Arrendatarios. Comerciantes. 35

7. Fases de desarrollo de un centro comercial. 35
a. Estudios preliminares. 35
b. Anteproyecto 36
c. Precomercialización del centro comercial. 36
d. Proyecto de Ejecución y solicitud de Licencia de Obras. 36
e. Construcción y comercialización. 36
f. Entrega de los Locales. 36
g. Licencia de apertura, acto de inauguración y apertura. 37

8. Legislación estatal del comercio minorista. 37

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. 37

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 37

La reforma que acabó con la SEGUNDA LICENCIA de la Ley del Comercio Minorista para centros comerciales y grandes superficies. 37
a. ¿Qué era la segunda licencia o licencia comercial. 37
b. Apertura, traslado o ampliación de establecimientos comerciales. 38

TALLER DE TRABAJO 41

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) 41

TALLER DE TRABAJO 45

Órganos consultivos que intervienen en el procedimiento de autorización. 45

TALLER DE TRABAJO 49
Normativa autonómica Factory. 49
TALLER DE TRABAJO 51
Situación actual de los centros comerciales en España. 51
1. Recursos y capacidades de un centro comercial 51
a. Recursos tangibles 51
Accesibilidad 51
Ubicación geográfica 51
Facilidad de acceso 51
Aparcamiento 51
Mix comercial 51
Variedad de establecimientos 51
Variedad de estilos 51
Establecimientos singulares 51
Establecimientos reconocidos 51
Cadenas y franquicias 51
Hipermercado 51
Gran almacén 51
Comerciantes independientes 51
Oferta ocio y restauración 51
Actividades de esparcimiento singulares 51
Entorno 51
Atractivo de las instalaciones 52
Ofertas y promociones 52
Eventos y exhibiciones 52
Tecnología 52
TICs para la gestión 52
TICs para interactuar oferta y demanda 52
b. Recursos intangibles 52
Servicios 52
Aparcamiento gratuito 52
Atención al cliente 52
Amplitud del horario de apertura 52
Servicios complementarios 52
Personal 52
Profesionalidad 52
Formación 52
Motivación 52
Especialización 52
Financieros 52
Formas de pago 52
Aplazamiento de pago 52
Financiación 52
Estrategia 52
Satisfacción y fidelización clientela 52
Campañas publicitarias 52
Estudios de mercado 52
Relaciones institucionales 52
Análisis de la competencia 52
Actividades de marketing 52
Gestión comercial 52
Coordinación de intereses de gestión y comerciales 53
Administraciones de locales vacios 53
Gestión económico financiera 53
2. Clasificación de los centros comerciales 53
Por tamaño: 53

Muy Grande SBA superior a 79.999 m2 53
Grande SBA desde 40.000 hasta 79.999 m2 53
Mediano SBA desde 20.000 hasta 39.999 m2 53
Pequeño SBA desde 5.000 hasta 19.999 m2 53
Hipermercado. Galería Comercial fundamentada en un hipermercado. 53
Parque Comercial. Parque de Actividades Comerciales. 53
Parque de Fabricantes. Centro de Tiendas de Fabricantes (Factory Outlet). 53
Centro de Ocio. Centro especializado en ocio, restauración y tiempo libre. 53

9. Legislación autonómica del comercio minorista. 67
Andalucía 69
Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía. 69

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 71

TALLER DE TRABAJO 79

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. 79
Aragón 88
Ley 4/2015, de 25 de marzo, de Comercio de Aragón. 88
Asturias 92
Ley del Principado de Asturias 9/2010, de 17 de diciembre, de Comercio Interior. 92
Baleares 99
Decreto Ley 2/2015, de 24 de julio, de medidas urgentes en materia de grandes establecimientos comerciales. 99
Plan director sectorial de equipamientos comerciales de Mallorca (PECMA). Boletín Oficial de las Islas Baleares, de 09-05-2019 108
Naturaleza jurídica y ámbito de aplicación. (AP) 108
Objeto del Plan. (AP) 108
Objetivos del Plan. (AP) 109
Principios rectores (AP) 109
Canarias 111
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. 111
Cantabria 115
Ley 1/2002, de 26 de febrero, del comercio de Cantabria. 115
Castilla - La Mancha 117
Ley 2/2010, de 13 de mayo, de Comercio de Castilla-La Mancha. 117
- 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. 117
- Ley 1/2013, de 21 de marzo, de medidas para la dinamización y flexibilización de la actividad comercial y urbanística en Castilla-La Mancha. 118

Castilla y León 122

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. 122
Cataluña 125
Decreto-ley 1/2009, de 22 de diciembre, de ordenación de los equipamientos comerciales. 125

Ley 18/2017, de 1 de agosto, de comercio, servicios y ferias 125
Disposiciones finales. Primera Modificación del Decreto ley 1/2009 125
Clasificación de los establecimientos comerciales 137

TALLER DE TRABAJO 139

Tramas urbanas consolidadas (TUC) 139

TALLER DE TRABAJO 145

El tribunal constitucional liberaliza las grandes superficies en Cataluña. 145
Extremadura 186
Ley 3/2002, de 9 de mayo, Ley de Comercio de Extremadura. 186
Galicia 190
Ley 13/2010, de 17 de diciembre, del comercio interior de Galicia. 190
Madrid 197
Ley 16/1999, de 29 de abril, de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid. 197

TALLER DE TRABAJO 199

Ley 8/2009, de 21 de diciembre, de Medidas Liberalizadoras y de Apoyo a la Empresa Madrileña. 199
Murcia 204
Ley 11/2006, de 22 de diciembre, sobre el Régimen del Comercio Minorista de la Región de Murcia. 204
Navarra 206
Ley Foral 17/2001, de 12 de julio reguladora del comercio en Navarra. 206
- Ley Foral 15/2013, de 17 de abril, de modificación de determinados artículos de la Ley Foral 17/2001, de 12 de julio, reguladora del comercio en Navarra. 206

País Vasco 209
Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la Actividad Comercial 209
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. 209
Ley 10/2019, de 27 de junio, de ordenación territorial de grandes establecimientos comerciales 209
a. Limitación de grandes centros comerciales en las periferias 209
b. Condiciones de implantación 210
c. Excepciones fuera de la trama urbana residencial 211
d. Condiciones de ampliación 211
e. Implantación de establecimientos comerciales de carácter minorista. 212
Rioja 213
Ley 3/2005 de 14 de marzo, de ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades Feriales en la Comunidad Autónoma de La Rioja. 213

TALLER DE TRABAJO. 214

Ley 6/2009, de 15 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas para el año 2010. 214
Comunidad Valenciana 227
Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana 227
Plan de Acción Territorial Sectorial del Comercio de la Comunitat Valenciana (Patsecova) (en tramitación). 235

CHECK-LIST 237

Desarrollar las ventajas e inconvenientes de cada regulación autonómica. Explique por qué recomienda unas Comunidades autónomas a otras. 237

PARTE SEGUNDA. 238

El centro comercial y el urbanismo 238

Capítulo 2. El centro comercial y sus soluciones urbanísticas. 238

TALLER DE TRABAJO. 239

Ordenación de los planes generales en relación a centros comerciales y grandes superficies. 239

1. Problemática comercial de los centros urbanos 239
a. Centro Urbano y Dinámica Comercial. 239
b. Regulación Urbanística del Suelo Urbano. 241

2. Diagnóstico de la vitalidad comercial del Centro Urbano. 243
Análisis de la diversidad de usos. 244
Proporción de locales vacantes 244
Análisis del mercado de alquiler de locales comerciales 244
Análisis del mercado de usos no residenciales 244
Accesibilidad. 244
Flujos peatonales. 244
Análisis participativo de los usuarios 244
Análisis de las condiciones de seguridad 244
Valoración de la calidad ambiental del Centro 244

3. La estrategia de revitalización comercial de los Centros Urbanos. 244

TALLER DE TRABAJO. 248

Equipamientos comerciales: su impacto en el planeamiento. ¿Existe un urbanismo comercial? 248

1. Sistema planificador. 248

2. Sistema comercial exclusivo. 248

3. Sistema mixto de urbanismo y comercio. 249

TALLER DE TRABAJO 250

Impacto medioambiental de los centros comerciales. 250

1. Impacto de las aguas contaminantes de grandes superficies asfaltadas arrastradas al subsuelo. 250

2. Ruido generado por el centro comercial 250

3. Calidad del aire. Emisiones contaminantes. 250

4. Rehabilitación ecológica o ecoeficiente de antiguos centros comerciales. 251
Instalaciones poco emisivas con un impacto medioambiental menor. 252
Energías renovables. 252
Edificación energéticamente pasiva. 252
Reducción del impacto del centro comercial sobre el agua, el suelo y asimilación de gases nocivos. 253
Zonas Verdes 253
Capacidad de asimilación de agua en el centro comercial. 253
Tratamiento de isla de calor 253

5. Accesos al centro comercial. Efectos del transporte del centro comercial. 253

6. Eficiencia energética 254

TALLER DE TRABAJO. 255

Convenio urbanístico como garantía para la implantación comercial. 255

1. El convenio no condicionante de la iniciativa privada. 255

2. El control de las aportaciones económicas en los convenios. 256

TALLER DE TRABAJO. 257

El plan especial de un centro comercial. 257

TALLER DE TRABAJO. 259

La moda de los centros comerciales abiertos. Apuesta por la complementariedad. 259

TALLER DE TRABAJO 261

Desarrollos municipales: "Centros Comerciales Abiertos" y "factory outlets". 261

Capítulo 3. Las licencias de edificación, instalación o apertura, primera

ocupación y especifica comercial. Interrelación entre ellas. 264

1. Consideraciones previas sobre el planeamiento urbanístico y el comercial. 264

2. Examen de las distintas licencias. 266
a. Licencia de edificación o de obras. 266
b. La licencia de primera ocupación. 266
c. La licencia de instalación o apertura 269

3. Interrelación entre las anteriores licencias. 270

TALLER DE TRABAJO. 273

1. Establecimiento comercial como equipamiento dotacional privado. 273

2. Justificación para ocupar terrenos no urbanizables 275

TALLER DE TRABAJO 279

Proyecto arquitectónico de un centro comercial. 279

1. Características de proyecto arquitectónico de un centro comercial. 279

2. Usos de un centro comercial. 279
Galería comercial. 279
Locomotora del centro comercial. 280
Locales 280
Área de restauración o Food Court 280
Aparcamientos. Parking. 281
Zonas de Servicio 281

3. "Gruen Transfer" (Efecto Gruen). Técnicas arquiectonicas de manipulación e incitación al consumo. 281
Circulaciones complejas en su recorrido 282
Gran escala en altura y desarrollo con aislamiento total del espacio interior. 282

4. Dimensionamiento de instalaciones pagra grandes afluencias de público. 283

5. Arquitectura escénica. 283

6. Recorridos y sentido de continuidad. 284
Flujo de peatones entre las diferentes alturas mediante elevadores. 284

TALLER DE TRABAJO 285

Memoria edificatoria de un proyecto de centro comercial. 285

1. Descripción general del proyecto 285
a. Emplazamiento 285
b. Descripción del edificio y ubicación de las partes. 286
c. Normativa Urbanística. Ordenanzas municipales de edificación. 286
d. Programa de necesidades especiales (sísmico, viento, etc.). 287

2. Solución constructiva 288
Accesos 288
Elementos estructurales. Cimentación. Forjados. Fachada. 288
Aislamientos e impermeabilizaciones 290
Aislamiento Acústico. 290
Solados 291
Falso techo 291
Carpintería metálica y cerrajería 292
Canalizaciones exteriores 293
Ascensores y escaleras mecánicas 294
Instalación fontanería 294
Instalación de saneamiento. Redes de evacuación de aguas pluviales y residuales. 296
Instalación eléctrica 298
Alumbrado de emergencia 304

Red de tierras 305
Instalación de pararrayos 306
Protección contra incendios 306
Alumbrado de emergencia y señalización 308
Estudio de seguridad y salud en el trabajo 309
Cálculo de instalaciones 309

PARTE TERCERA. 311

Viabilidad económico-financiera de un centro comercial. 311

Capítulo 4. Análisis de viabilidad: análisis cualitativos y cuantitativos previos al desarrollo de centros comerciales. 311

1. Parámetros básicos a tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad. 311
a. Entorno poblacional 311
b. Entorno socioeconómico. 312
c. Emplazamiento y accesos. Localización y área de influencia. 312
d. Competencia actual y futura 313
e. Estudio de la clientela y sus hábitos de consumo. 314
f. Gasto comercializable y potencial de ventas. 314
g. Sectores de atracción. 315
h. Dimensionamiento y tenant-mix 315
i. Cálculo de rentas- rentas medias. 316
j. Análisis económico-financiero. Mayores y menores gastos 317
k. Análisis económico-financiero. 318

2. Errores más frecuentes en la implantación y funcionamiento de un centro comercial 318

3. Factores clave que determinan el éxito y el fracaso de un centro comercial. 319
Factores de éxito de un Centro Comercial 319

4. Requisitos mínimos socio-económicos para construir un centro comercial 321

5. Que estudios se deben realizar cuando el centro se encuentra en funcionamiento. 321
Estudios de clientela 321
Estudios del área de atracción o de no clientela 322
Estudios de afluencia 322
Estudios de observación directa 322
Panel de Consumidores 323
Estudios de imagen 323

TALLER DE TRABAJO 326

Asset Management de centros comerciales. Inversión: compra y venta de centros comerciales. 326

1. Fase previa a la promoción del centro comercial 326
Búsqueda del suelo, inversor u oportunidad comercial. 326
Business Plan del centro comercial. 326
a. Costes de promoción 326
b. Rent roll del centro local por local. 327
c. Tenant Check 327

2. Fase de precomercialización 327

3. Fase de promoción 327
Comercialización 327
Gerencia del proyecto 328
Marketing del centro comercial. 328
Urbanismo del centro comercial. 328
Jurídico-legal del centro comercial. 328
Económico-financiero del centro comercial 328

Project Management del centro comercial 328
Arquitectura e Ingeniería del centro comercial 328
Coordinación obras de los operadores 329

4. Fase de explotación 329
Asset Management. Representación de la propiedad ante los agentes que lleven la gestión patrimonial y gerencia del centro comercial. 329
Reforma y reposicionamiento del centro. 329
Venta del centro comercial. Elaboración del dossier de venta. 330

TALLER DE TRABAJO 331

Fases del proceso de promoción de un centro comercial. 331

1. Búsqueda y adquisición de suelo 331
a. Estudio de su viabilidad 332
b. Análisis de localización y accesibilidades. 332
c. Análisis demográfico. 333

2. Diseño. Master Plan. 334

3. Financiación. 335

4. Construcción y Project Management. 335

5. Comercialización (y precomercialización) 335
a.Antes y después de la adquisición del suelo 335
b. Plazo y renta variable. 336
c. Aval bancario. Excepciones. 336
d. Licencia, construcción y precomercialización 336
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? 337
- Riesgos de comercialización asociados a la precomercialización. 337
- Riesgos de desarrollo, promoción y licencias durante la construcción del centro comercial. 337

6. Contratos de arrendamiento. 338
a. Política de arrendamiento del centro comercial (Lease structure) 338
b. Mecanismos de actualización periódica de los alquileres. 338

7. Condiciones esenciales comunes a los contratos de venta de centros comerciales. 339

8. Gestión patrimonial y gerencia del centro comercial. 339
a. Asset Management. 340
b. Property Management 340

9. El centro comercial como activo patrimonial 341
a. La apertura del centro comercial en términos contables. 341
b. Cash-flow del centro comercial. 342
c. ¿Qué son los arrendamientos netos (Net Leases)? 343

TALLER DE TRABAJO 344

Fases del proceso de promoción de un centro comercial. 344

TALLER DE TRABAJO 351

El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies. 351
1. Requerimientos de diseño. 351
2. Ordenación en superficie. 351
3. Divisiones interiores de locales y posibilidad de variar las superficies de locales a futuro. 351
4. Necesidades energéticas. 351
5. Accesos y logística. 351
Acceso tráfico exterior 351
Acceso peatonal 351
Acceso tráfico pesado 351
Almacenes, movimiento de mercancías 351

Muelles de carga 351
6. Seguridad 351
Vigilancia, CCTV 351
Seguridad 351
Protección contraincendios 351
Evacuación 351

TALLER DE TRABAJO 362

Esquemas de fases del diseño de centros comerciales. 362

1. Localización del centro comercial. 363
¿Cómo debe ser el terreno? 363
Accesos viarios. 363
Accesos peatonales. 363
Transporte público. 363
Entorno poblacional. 363
Distancias y Tiempos. 363
Superficies del terreno. 363
Normativa urbanística. 363
Factores de decisión de adquisición. 363

2. Área de influencia 363
Segmentación económico-poblacional de las áreas (áreas primaria, secundaria y terciaria). Isócronas. 363
Determinación cuantitativa del mercado potencial por edades y capacidad económica. 363

3. Afluencia. 363
Sistemas de cálculo teórico de la afluencia. 363
Cálculo de afluencia de marcas. 363
Cálculo de coeficientes relativos con la competencia. 363
Estimación de la cuota de afluencia. 363
Estimación de la actividad económica y consumidores. 363
Cálculo de índices de saturación. 363

4. Clasificación del centro comercial. 363
Suprarregional, regional, local, de vecindario, 363
En función del uso (general, moda, mixtos, temáticos, outlet. tipología: abierto, cerrado, mixto). 363

5. Arquitectura. 364
Tipología, morfología y dimensionamiento general. 364
Superficie bruta alquilable (SBA). 364
Relación de Áreas comunes con SBA. 364
Condicionantes y tamaño de los Locales. 364
Parking. 364
Accesos de vehículos. 364
Accesibilidad peatonal y de minusválidos. 364
Fachadas. Altura de techos. 364
Vías de circulación (accesos, pasillos, corredores, plazas, escaleras mecánicas y ascensores, anillos de circulación y niveles). 364
Zonificación de locales (anclas, semi-anclas, tiendas, kioscos y stands). 364
Ubicación de zonas de ocio (espectáculos, cines, servicios, cultura, restauración, ocio) y aseos. 364
Determinación de áreas calientes, neutras y frías. 364
Cálculo de densidad de afluencia por áreas. 364
Áreas de servicios generales, instalaciones, oficinas comerciales y administrativas, mantenimiento, servicio sanitario, seguridad, almacenaje, cuartos de basuras, etc. 364

6. Arquitectura interior. 364
Paisajismo exterior e interior. 364
Acabados y Decoración. 364
Materiales y cromática. Rotulación de tiendas y condiciones de los escaparates. 364

Iluminación natural y ventilación. 364
Iluminación artificial. 364
Jardinería y fuentes. 364
Aire acondicionado. Climatización 364
Acústica, megafonía y música de ambiente. 365
Carteles e identificadores. 365
Instalaciones. 365
Sistemas de seguridad. 365
Sistemas contra incendio y sísmicos. 365
Sistemas de evacuación. 365

7. Planificación de ubicación del mix comercial de locales. 365
Cálculo de diversificación de las actividades por segmentos de consumo. 365
Clasificación general del mix comercial de locales. 365
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. 365

TALLER DE TRABAJO 366

Esquemas de gestión operativa de centros comerciales. 366

1. Control de la obra del centro comercial. 367
Project Management del centro comercial. 367
Contratos de obra llave en mano. 367
Control del presupuesto de obra. 367
Garantías de la edificación. 367
Plazos de ejecución. 367
Penalizaciones. 367
Responsabilidades. 367
Dirección facultativa. 367
Control de calidad. 367

2. Control del mix comercial del centro comercial. 367
Ordenación del mix comercial del centro comercial. 367
Ubicación de los negocios según la zonificación prevista (estratégicos, actividades y marcas).367
Calculo de rentas del alquiler de locales del centro comercial. 367
Coeficientes de determinación de rentas (anclas, semi-anclas, tiendas). Sistemas fijos y variables. Sistemas de participación en renta. 367

3. Marketing interno del centro comercial. 367
Plan de Marketing del centro comercial. 367
Análisis de clientes potenciales. 367
Acción con clientes estratégicos. 367
Gestión de anclas, semi-anclas y marcas. 367
Comercialización directa e intermediación. 367
Capacitación a comerciales. Sistemas de incentivos. 367
Medios publicitarios. 367
Gestión comercial de rotación de espacios. 367
Acción publicitaria. 368
Eventos, Espectáculos y Campañas. 368
Seguimiento y control de la actividad económica y de los negocios. 368
Conteos de Afluencia. 368
Cálculo de consumidores y de ticket promedio. 368
Encuestas de satisfacción (consumidores y comerciantes). 368
Acciones de revitalización. 368
Seguimiento y acciones frente a la competencia. 368
Análisis de tendencias y de nuevas marcas. 368
Mantenimiento y reformas. 368
Restructuraciones. 368
Anticipación de las variaciones de entorno (nueva competencia, alteración de accesos y de áreas de influencia, ciclos económicos, etc.) 368

4. Gestión financiera. 368

Planificación de la Inversión. 368
Previsión de gastos e ingresos. 368
Flujo de caja. 368
Variables financieras (VAN, TIR, beneficio contable, tiempo de recuperación de la inversión).368

5. Gestión jurídica. 368
Estatutos y Normas de obligado cumplimiento. 368
Horarios de apertura y de cierre. 368
Contratos de arrendamiento (control de plazos, rentas, revisiones, penalizaciones e incumplimientos). 368

6. Gestión de dirección y administración del centro comercial. 369
Seguimiento contable, financiero y presupuestario. 369
Seguimiento operativo. 369
Proyecciones de afluencia y de actividad económica. 369
Proyecciones de ingresos por rentas. 369
Índices de ocupación. 369
Ratios y alertas. 369

TALLER DE TRABAJO 370

Glosario de terminología técnica de los centros comerciales y de ocio. 370

CHECK-LIST 387
Desarrollar un estudio de viabilidad destacando el estudio de clientela, afluencia, no clientela, etc 387
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. 387

Capítulo 5. Financiación de un centro comercial. 388

1. Introducción. 388

2. Financiación basada en el cash-flow generado por el proyecto. 388

2. Financiación de adquisiciones de centros comerciales por fondos de inversión. 390

3. Interrelación entre tecnologías de implantación y tecnologías de financiación. 391

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. 392

TALLER DE TRABAJO 395

Financiación de un centro comercial. 395

1. Un centro comercial tiene "mucho riesgo" y el "know how" es el 99%. 395
a. El posicionamiento estratégico en términos de cadena de valor. 395
b. Perfil de especialización del promotor de centros comerciales. 395
c. Capitalización del networking de marcas a lo largo de toda la cadena de valor. 396
d. Definición del perfil de actuación. Propiedad vs gestión. 396
1. Control de la operación en contraposición a la propiedad exclusiva del activo. 396
2. El control del centro comercial 397
3. El cash-flow generado en la secuencia de la desinversión. 397
4. El aumento de la dimensión del portfolio de centros comerciales y las ventajas asociadas con proveedores y arrendatarios. 397
5. Sinergias asociadas a la dimensión del portfolio de centros comerciales. Know-how y eficiencia de la gestión. 397
6. Inconvenientes que aparecen ante la transferencia del control (y gestión) de un centro comercial. 398

2. Según la "estructura", así la fiscalidad del centro comercial 399

3. Gestión del riesgo del centro comercial (cash-flows). 400

4. La tasa de esfuerzo de los inquilinos. Prima de riesgos de centros comerciales (el problema de la renta variable – cíclico). 401

TALLER DE TRABAJO 404

Caso real de valoración de centro comercial. 404

1. Para la valoración del centro comercial se utiliza la metodología del Descuento de Flujos de Caja: 404
Tasa de descuento y rentabilidad de salida ("exit yield") aplicada para la estimación del valor residual. 404
Costes de adquisición, y costes de venta del valor bruto conjunto del centro comercial . 404
Management fee. 404
Rentas medias estimadas para los inquilinos. 404

2. Contraste de valor del activo (GAV ajustado) 405
(i) la aplicación del método de Descuento de Flujos de Caja para el centro comercial 405
(ii) la aplicación del método Residual Estático para los suelos. 405

3. Tasa de descuento y rentabilidad de salida ("exit yield") 405

4. Cálculo del NAV (ajustes por deuda financiera y otros) del Centro comercial. 405

5. Detalles específicos del informe de valoración del centro comercial. 405
Urbanismo 405
Condición del inmueble 405
Terreno y contaminación. 405
Inspección 405
Principios generales 405
Valoración 405

Capítulo 6. Viabilidad comercial de centros comerciales. Ventas - rentas. 422

1. Marketing de centros comerciales. Ventas - rentas. 422

2. Visitas-ventas- rentas 422
a. Análisis: Zona de influencia por proximidad y zona de influencia por afinidad. 422
b. Segmentación y posicionamiento. 423

3. Gestión. 423
Gestión de patrimonial/comercial 423
Gestión de marketing 423
Gestión inmobiliaria 423

4. Recomendaciones 424

TALLER DE TRABAJO 426

"Merchandising" de un centro comercial. Plano comercial y reglas normativas básicas de funcionamiento del conjunto comercial. 426

TALLER DE TRABAJO 429

Ejemplo de venta de centro comercial. Condiciones esenciales del contrato y garantía de rentas. 429

CHECK-LIST 431

1. La importancia de los arrendatarios locomotora en los centros comerciales. 431

2. Gestión estratégica de centros comerciales 432

3. Nuevas estrategias en centros comerciales. 433

4. Proceso de promoción de un centro comercial. Estudios de viabilidad de centros comerciales. 434

PARTE CUARTA. 437

La configuración del centro comercial. 437

Capítulo 7. Los centros comerciales y su compleja configuración. 437

1. Las grandes superficies comerciales como conjuntos inmobiliarios de finalidad comercial. 437

2. La gran superficie como sociedad o copropiedad estructurada en forma societaria 439

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. 441

TALLER DE TRABAJO 444

Los factores de éxito de un centro comercial. 444

TALLER DE TRABAJO 446

Establecimientos comerciales de un centro comercial en función del mix comercial. 446

1. Establecimientos ancla o locomotora. 446
a. Cine, ocio diferencial y restauración. 446
b. Marcas de referencia. 446
c. Hipermercados. 447

2. Establecimientos genéricos. 447

TALLER DE TRABAJO 448

Estrategias de atracción al centro comercial. 448

TALLER DE TRABAJO 449

La tasa de disponibilidad y el mix comercial, las claves de la rentabilidad de un centro comercial. 449

1. Tasa de disponibilidad. Ocupación de un centro comercial. 449

2. Redistribución de rentas del centro comercial por zonas frías o calientes. 449

3. El mix comercial requiere una discriminación de rentas. 450

TALLER DE TRABAJO 451

Rentas y gastos en los centros comerciales. 451

1. Renta mínima garantizada. 451

2. Renta variable. 451

3. Gastos comunes. 451

4. Gastos de marketing y publicidad. 452

TALLER DE TRABAJO 453

Discriminación positiva para los establecimientos ancla o grandes marcas de atracción. 453

1. Mejor localización en el centro comercial. 453

2. Mejores accesos a zonas logísticas. 453

3. Ponderación en la cuota de distribución de los gastos comunes del centro comercial. 454

4. Exclusividad garantizada o restricciones en el tipo de actividad de establecimientos genéricos. 454

5. Limitación sobre uso de las zonas comunes. 454

6. Porcentaje ponderando sobre la renta variable. 454

7. Privilegios en la participación en los gastos de marketing del centro comercial. 455

8. Privilegios en la renta en función de los m2 alquilados. 455

9. Descuentos por actividades lúdicas promocionales de los arrendatarios del centro comercial. 455

10. Precios en función de la actividad del arrendatario. Promoción de la complementariedad. 456

11. Supuesto especial de propietario del centro con establecimiento ancla en el mismo. 456

12. Descuentos especiales para garantizar ocupación crítica del centro comercial. 456

TALLER DE TRABAJO 458

¿Cómo serán los futuros centros comerciales? Caminamos hacia el ocio. 458

TALLER DE TRABAJO 462

Tendencias en los modelos y tipología de centros comerciales. 462

TALLER DE TRABAJO 471

Tendencia del Factory Outlet como formato defensivo para el inversor. Nuevas marcas en proceso de consolidación que demandan tiendas factory. 471

TALLER DE TRABAJO 474

La estrategia de rehabilitación de los centros comerciales. 474

1. Rehabilitación para reinauguración comercial, o adaptación a nuevas tendencias comerciales. 474

2. Clases de rehabilitación de un centro comercial. 475
Reestructuración de la superficie alquilable. 475
Readaptación de la imagen comercial del centro 475
Reestructuración de la distribución interior del centro 475

3. Reforma dotacional o cambio de uso de un centro comercial. 475
a. Rehabilitación de tipo dotacional o de uso. 475
b. Reestructuración urbana por mejora de accesibilidad al entorno urbano. 476
Transporte eficiente 476
Densidad del área urbana del centro comercial. 476
Seguridad y accesibilidad peatonal. 476
c. Clases de reforma dotacional. 477
d. Reestructuración del edificio del centro comercial para otros usos. 477
e. Modificación del volumen edificatorio del centro comercial para complementarlo con nuevos usos comerciales. 478
La sustitución parcial o completa de los edificios o alas del centro comercial. 478
Ejecución de un nuevo plan parcial urbano para la parcela del centro. 478
Inserción de zonas públicas en el centro comercial. 478

TALLER DE TRABAJO 479

Estudio comparativo de competitividad entre centros comerciales cercanos. Caso real. 479

1. Conocer el posicionamiento de un centro comercial. 479

2. Factores de competencia del centro comercial. 480
Conocer la utilización de los centros comerciales por parte de los clientes potenciales del centro comercial. 481
Conocer la escala de preferencias sobre los centros comerciales de los consumidores. 481
Frecuencia de visita a los centros comerciales. 481
Tipo de compra por establecimiento. 481
Centros comerciales visitados principalmente por los clientes no habituales del centro comercial. 481

Valoración del centro comercial (clientes habituales). 481
Accesibilidad. El desplazamiento a ese centro comercial si resulta fácil y cómodo. 481
Si ese centro comercial le permite realizar una gran variedad de compras. 481
Ancla: determinar si el principal atractivo de ese centro comercial es la existencia de un hipermercado. 481
Variedad. Ese centro comercial tiene una gran variedad de tiendas y establecimientos. 481
Ocio. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de ocio y restauración. 481
Saturación. En ese centro comercial se puede comprar y realizar actividades de ocio sin grandes aglomeraciones de gente. 481
Ambiente. Le gusta el tipo de público que acude a ese centro comercial. 481
Seguridad. Ese centro comercial le permite sentirse seguro durante su visita. 481
Parking. El aparcamiento en ese centro comercial le resulta fácil y cómodo. 481
Precios. Ese centro comercial tiene buenos precios en la mayoría de sus establecimientos. 481
Marcas de locales. Ese centro comercial tiene una oferta atractiva de tiendas y establecimientos con nombres muy conocidos. 481
Atención al cliente. Ese centro comercial ofrece una buena atención al cliente en la mayoría de sus establecimientos. 481
Atención infantil. Ese centro comercial ofrece facilidades y atractivos para llevar niños. 481
Distribución y orientación. Resulta fácil orientarse en ese centro comercial. 481
Actividades. Ese centro comercial ofrece exhibiciones y actividades especiales de interés. 481
Comodidad. La decoración y el ambiente (música de fondo, temperatura, luz…) de ese centro comercial le resulta agradable. 481
Limpieza. La limpieza de ese centro comercial le parece correcta. 481

TALLER DE TRABAJO 492

Modelo de ficha técnica de un centro comercial. 492
Modelo a 492
Modelo b 499

PARTE QUINTA 522

Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. 522

Capítulo 8. Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. 522

1. La Ley de Propiedad horizontal y los centros comerciales. 522

2. Estatutos de un centro comercial. Subcomunidades. 523

3. Reglamento interno en un complejo de tipo comercial. 525

4. Elementos comunes y privativos 526

5. División y agrupación de locales en un centro comercial 528

6. Gastos de un complejo comercial 531

7. Obras de modernización de un centro comercial 538

8. Actividades no permitidas y prohibidas 538

9. Comunidad de servicios. 552

10. La dirección y administración de un centro comercial. 555

TALLER DE TRABAJO. 558

Caso práctico de constitución de un centro comercial mediante una supracomunidad (parking, hiper y galería comercial), y subcomunidades en la galería comercial. 558

TALLER DE TRABAJO. 564

La validez de cláusulas estatutarias limitativas del destino comercial de los locales 564

TALLER DE TRABAJO. 567

Las cláusulas prohibitivas del destino de locales a otras actividades ya existentes a la misma galería comercial. 567

CHECK-LIST 570

Desarrollar el régimen de propiedad horizontal más adecuado para un centro comercial. 570

Especial importancia en materia de estatutos y cláusulas de exclusividad. 570

¿Por qué son problemáticas las subcomunidades en los centros comerciales? 570

PARTE SEXTA. 571

El arrendamiento de locales en los centros comerciales. 571

Capítulo 9. Los centros comerciales en la legislación de arrendamientos urbanos. 571

1. Introducción a la LAU en materia de locales. 571
a. Arrendamientos para otros usos distintos del de vivienda. 572
b. Régimen legal 573

2. Contratos de arrendamiento celebrados con anterioridad al 1 de enero de 1995 integrados en un centro comercial. 574

3. Contratos actuales de arrendamiento de locales en centros comerciales 584

4. Arrendamientos en galerías de alimentación. 588

5. Arrendamientos de locales anteriores a la apertura del centro comercial. 589

TALLER DE TRABAJO 591

Problemática que debe estar prevista en un contrato de arrendamiento de centro comercial. 591

1. Renegociación de la renta del arrendamiento del local. 591

2. Previsión de rescisión del contrato en caso de bajas ventas. 591

3. Contingencia de los anticipos de renta y garantías a prestar por el arrendatario. 591

4. Expectativas no cumplidas de afluencias de público al centro comercial. 592

5. Reformas puntuales en el centro comercial que afectan al acceso o visibilidad de un local. 592

6. Variación del mix comercial del centro comercial. 592

7. Elementos arquitectónicos del centro comercial que no cumplen la normativa legal de las licencias. 592

8. Gastos inesperados por cambios de normativas de los ayuntamientos o comunidades autónomas. 592

9. Aumento del importe de las cuantías de los gastos comunes sin justificación. 592

10 Incumplimiento del contrato. Ej.: cláusula de exclusividad. 593

11. Problemas de seguridad en el centro comercial. 593

12. Bonificaciones por pérdida de rentabilidad. 593

13. Cambios de accesos al centro comerciales de forma unilateral por parte del centro comercial. 593

14. Penalizaciones por incumplimiento de contrato. 593

TALLER DE TRABAJO 594

Técnicas de negociación para alquilar un local en un centro comercial. 594
1. Determinación de la actividad comercial que se desea desarrollar (moda, hogar, servicios, alimentación, etc.) 595
2. Elección de la fórmula comercial que se considera idónea para entrar en el centro comercial

(independiente, franquicia, etc.) _____ 595
3. Análisis de las posibles operaciones comerciales que existen en el mercado y elección de la más adecuada. _____ 595
4. Inicio de los contactos preliminares con la promotora o propietaria del centro comercial, en proyecto o construido. _____ 595
5. Primera visita de las oficinas de la promotora y solicitud de datos del proyecto o del centro comercial: _____ 595
a) Características del proyecto: superficie, nº de plantas, tipo de aparcamiento, etc. __ 595
b) Situación en que se encuentra la operación. _____ 595
c) Situación de las licencias (comercial y obra). _____ 595
d) Financiación obtenida. _____ 595
e) Nombre de las locomotoras firmadas o, en su defecto, previstas. _____ 595
f) Nombre de las medianas superficies firmadas o, en su defecto, previstas. _____ 595
g) Explicación de la maqueta y/o infografías. Vista de los documentos audios y videos elaborados. _____ 595
h) Dossier comercial y planos. _____ 595
i) Opciones de posibles locales y tarifas._____ 595
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._____ 595
En el supuesto de que fuera un centro comercial ya construido, el principal dato a recabar es el punto 5 i). _____ 595
6. Estudio de Mercado del Comerciante._____ 595
a) Accesibilidad, peatonal y viaria. _____ 595
b) Transporte público._____ 595
c) Zona de atracción. _____ 595
d) Características socioeconómicas. _____ 595
e) Competencia. _____ 595
f) Estimación de la cifra de negocio. _____ 595
7. Elaboración de plan de negocio para obtención de la financiación._____ 595
8. Elección de un local determinado, entre las posibles opciones barajadas, en base a: 595
a) Situación en el centro comercial. _____ 595
b) Proximidad a las locomotoras, medianas superficies o escaleras y rampas mecánicas. 595
c) Zona relacionada con la actividad que se va a desarrollar. Es importante que los locales vecinos sean marcas de reconocido prestigio. _____ 595
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. _____ 595
e) Facilidad para el abastecimiento de la tienda: muelle de carga y descarga, pasillo de entrega de mercancías, etc._____ 595
9. Búsqueda preliminar de la financiación y gestión de posibles avales _____ 595
10. Segunda visita a las oficinas de la promotora. _____ 596
a) Elección del local definitivo. _____ 596
b) Definición de la actividad contractual. _____ 596
c) Superficie en m2 SBA. _____ 596
d) Alquiler fijo mensual y anual. _____ 596
e) Determinación del % sobre la cifra de ventas para establecer el alquiler variable. __ 596
f) Número de años de contrato y años de obligado cumplimiento._____ 596
g) Gastos Comunes previstos por m2 SBA. Definir qué partidas incorporan estos gastos: sobre todo IBI, seguros, plan plurianual y marketing y publicidad. _____ 596
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) _____ 596
i) Posible aval que garantice el cumplimiento del contrato de arrendamiento._____ 596
j) Recepción de la documentación jurídica para análisis del abogado del comerciante: contrato de arrendamiento, reglamento de régimen interior y pliego de condiciones técnicas. __ 596
11. Firma del contrato de arrendamiento. _____ 596
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) _____ 596

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). 596
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. 596
15. Firma del Acta de Recepción del local. 596
16. Obtención de las licencias necesarias para la realización de las obras y el ejercicio posterior de su actividad comercial. 596
a) Licencia de Obras. 596
b) Licencia de Actividad y/o Apertura. 596
17. Realización del proyecto de decoración interior y presentación al ECOP (Equipo de Coordinación de Obras privativas). 596
a) Proyecto Básico. 596
b) Proyecto de Ejecución. 596
c) Proyecto de Instalaciones. 596
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. 596
20. Apertura del centro comercial o de la tienda, al público. 596

TALLER DE TRABAJO 597

Fases del contrato de arrendamiento de centros comerciales. 597

1. El contrato de arrendamiento de centros comerciales. 597

2. Características del equipamiento del local de un centro comercial. 598

3. El local de centros comerciales en construcción. 599

4. Cantidades anticipadas a la firma del contrato de arrendamiento. 600

5. Duración del contrato de arrendamiento. 600

6. Cesión, subrogación o subarriendo en el contrato de arrendamiento. 602

7. El derecho de adquisición preferente. 602

8. Renuncias del arrendatario en los contratos de arrendamiento en centros comerciales. 603

9. Acto de entrega y recepción del local. 604

10. La renta fija y variable en los centros comerciales. 605

11. Los gastos comunes. 606

12. Transformación o modificación del local por parte del arrendador. 607

13. Obligación del comerciante en la reparación, conservación y mantenimiento del local. 607

14. Obras de mejora por parte del arrendador. 608
Modificación del local por parte del arrendatario. 608
La restitución del local. 609

15. Causas de resolución del contrato de arrendamiento. 609

TALLER DE TRABAJO 611

El pliego de condiciones técnicas. Características constructivas de los locales de un centro comercial. 611

1. Características generales de las zonas comunes de un centro comercial. 611
a. Urbanización exterior y accesos 611
b. Aparcamiento 611
c. Paseos comerciales (Mall) 612
d. Locales y servicios comunes 612

2. Condiciones de entrega del local de un centro comercial. 612

Capítulo 10. Las exclusivas en los centros comerciales. 614

TALLER DE TRABAJO. 615

Caso práctico. Análisis práctico de modelos para estatutos y en el arrendamiento. 615
Modelo de exclusiva en los Estatutos 615
Modelo de exclusiva en Contrato de Arrendamiento 616

TALLER DE TRABAJO. 620

Ejercicio de negocio en exclusiva en centro comercial. 620

TALLER DE TRABAJO. 622

Caso práctico. Aspectos jurídicos clave a tener en cuenta en el arrendamiento de centros comerciales. ¿Qué cláusulas del contrato de arrendamiento son negociables? 622

1. Promesa de arrendamiento o contrato de cosa futura sometido a condición suspensiva. 622

2. ¿Qué problemas se plantean en los supuestos especiales? 623
a. Cines. 623
b. Factory Outlets 623
c. Ocio. 623
d. Family Entertainment Centres 623
e. Kioscos móviles. 624
f. Contribución a los gastos comunes del centro. 624
g. Seguros. 624
h. Fianzas y garantías 624
i. Auditoria y renta variable. 624

PARTE SÉPTIMA 626

Formularios. 626

1. Constitución de la propiedad horizontal sobre un complejo en general y un centro comercial en particular. 626
a. Declaración de obra nueva 626
b. División de la finca en régimen de propiedad horizontal. 628
c. Subcomunidades de primer grado. 629
d. Subcomunidad de garajes. 638
e. Subcomunidad de almacenes. 639
f. Subcomunidades de segundo grado. 639

2. Reglamento de régimen interior básico. 643
Artículo 1. Objeto. 643
Artículo 2. Acceso de la clientela. 643
Artículo 3. Horario. 643
Artículo 4. Cierre temporal. 643
Artículo 5. Rótulos. 644
Artículo 6. Seguridad y vigilancia. 645
Artículo 7. Uso de las partes comunes del centro comercial. 645
Artículo 8. Actividades no permitidas. 645
Artículo 9. Actividad exclusiva. 646
Artículo 10. Vías de acceso y de uso y circulación común. 646
Artículo 11. Aprovisionamiento y entregas. 646
Artículo 12. Basuras y desperdicios. 647
Artículo 13. Obras de reparaciones. 647
Artículo 14. Animales. 648
Artículo 16. Mantenimiento de los locales y elementos de uso común. 648
Artículo 17. Límites de carga en almacenaje. 649
Artículo 18. Explotación de máquinas recreativas y de azar. 649
Artículo 19. Escaparates. 649

Artículo 20. Entrada del personal. 649
Artículo 21. Ruidos. 650
Artículo 22. Seguridad contra incendios. 650
Artículo 23. Penalización. 650
Artículo 24. Respeto de las obligaciones contractuales. 650

3. Modelo de estatutos de centro comercial en el que el Administrador de las subcomunidades deberá coincidir con el de la COMUNIDAD, con la finalidad de garantizar una adecuada gestión del Centro Comercial como conjunto. 652

I. Descripción del centro comercial 652
ARTÍCULO 1º. ELEMENTOS COMUNES Y PRIVATIVOS 652
ARTICULO 2º. NORMATIVA GENERAL DE USO DE LOS ELEMENTOS COMUNES Y PRIVATIVOS654
2.1. Normativa 654
2.2. Servidumbres 654

II. CONDICIONES DE USO DEL CENTRO COMERCIAL 654
ARTÍCULO 3º. ELEMENTOS PRIVATIVOS 654
3.1. DIVISIÓN DE LAS FINCAS PRIVATIVAS 654
3.2. REGLAS PARTICULARES DE USO Y DESTINO DE LOS ELEMENTOS PRIVATIVOS 655
3.2.1. Uso de los Elementos Privativos. 655
3.2.2. Obras en los elementos privativos. 655
3.2.3. Régimen de usos. 655
ARTÍCULO 4º. REGLAS PARTICULARES DE USO Y DESTINO DE LOS ELEMENTOS COMUNES656
4.1. Uso de los elementos comunes. 656
4.2. Reservas de uso exclusivo de los elementos comunes. 656
4.3. Explotación de los elementos comunes. 656
4.4. Acceso a los elementos comunes. 656
4.5. Seguros del Centro Comercial. 657
ARTÍCULO 5. GASTOS COMUNES DE LA COMUNIDAD 657
5.1. Definición de cuotas de copropiedad y participación en gastos. 657
5.2. Delimitación de las cuotas de participación en gastos de las Fincas Privativas. 657
5.3. Delimitación de los gastos comunes. 658
ARTICULO 6º. PRESUPUESTO DE GASTOS 659
6.1. Aprobación del Presupuesto. 659
6.2. Aprobación de las Cuentas Anuales. 659
III. GOBIERNO DE LA COMUNIDAD 659
ARTICULO 7º. JUNTA GENERAL DE PROPIETARIOS 659
7.1. Definición y competencias. 659
7.2. Composición de la Junta. 660
7.3. Funcionamiento de la Junta. 660
7.4. Quórum. 660
7.5. Convocatorias. 660
7.6. Representación. 661
7.7. Adopción de acuerdos. 661
7.8. Actas de la Junta. 661
ARTICULO 8º. EL PRESIDENTE 661
8.1 Nombramiento. 661
8.2 Funciones 662
8.3 Duración 662
ARTICULO 9º. EL ADMINISTRADOR 662
9.1. Nombramiento. 662
9.2. Retribución. 662
9.3. Funciones. 662
9.4. Dimisión. 663
IV. INFRACCIONES Y SANCIONES 663
ARTÍCULO 10º. RÉGIMEN SANCIONADOR 663

4. Estatutos de una asociación de comerciantes. 664
Título 1. Denominación, domicilio, ámbito, duración y fines 664
Artículo 1. Denominación. 664

Artículo 2. Domicilio. 664
Artículo 3. Ámbito territorial y personal. 664
Título 2. Miembros, admisión y cese, derechos y obligaciones 664
Artículo 6. Miembros. 664
Artículo 7. Ceses. 665
Artículo 8. Derechos y obligaciones. 666
Título 3. Órganos de representación, gobierno y administración. 666
Artículo 9. Órganos rectores. 666
Artículo 10. Asambleas generales. 667
Artículo 11. Clases de asambleas generales. 667
Artículo 12. Representación. 667
Artículo 13. Convocatoria. 667
Artículo 14. Quórum. 668
Artículo 15. Asistencia y derecho a voto. 668
Artículo 16. Constitución de la mesa. 669
Artículo 17. Actas. 669
Artículo 18. Competencia. 669
Artículo 19. Adopción de acuerdos. 670
Artículo 20. Junta directiva. 670
Artículo 21. Duración. 670
Artículo 22. Cese. 670
Artículo 23. Convocatoria, quórum, adopción de acuerdos. 671
Artículo 24. Presidente. 671
Artículo 25. Vicepresidente. 671
Artículo 26. Secretario. 671
Artículo 27. Tesorero. 672
Artículo 28. Vocales. 672
Artículo 29. Administrador. 672
Artículo 30. Comisiones de trabajo. 672
Artículo 31. Facultades de la junta directiva. 673
Título 4. Régimen económico 674
Artículo 32. Recursos económicos. 674
Artículo 33. Pago de las cuotas. 674
Artículo 34. Ejercicio económico. 674
Artículo 35. Resultados. 675
Artículo 36. Comisión de control presupuestario. 675
Título 5. Disolución y aplicación del patrimonio social 675
Artículo 37. Disolución. 675
Artículo 38. Forma y normas de liquidación. 675
Artículo 39. Responsabilidad. 676

5. Modelo de promesa de arrendamiento para centro comercial en construcción. 677
Estado de entrega. 679
Recepción. 679
Obras a cargo del arrendatario. 679
Del uso del local. 679
Actividades autorizadas. 679
Autorizaciones y licencias administrativas. 680
Explotación comercial. 680
Dirección y logotipo. 681
Mantenimiento y reparaciones. 681
Responsabilidad y reclamaciones. 682
Normas de la comunidad de propietarios. 682
Aparcamiento. 683
No concurrencia. 684
Accesibilidad al local. 684
Restitución del local. 685
Renta variable. 685
Definición de la cifra de ventas. 685
Obligaciones del arrendatario. 686

a) Entrega de documentos. 686
b) Cajas registradoras. 686
c) Contabilidad. 686
d) Control contable. 687
Sanciones. 687
Revisión de la renta mínima garantizada. 687
Índices. 687
Momentos de la revisión. 688
Carácter esencial de la revisión. 689
Pago de la renta. 689
Comienzo y modalidades generales. 689
Período precedente a la apertura. 689
Ejercicio del año de apertura. 690
Ejercicios siguientes. 690
Reembolso de las cargas comunes. 691
Definición de las partes comunes. 691
Definición de los gastos comunes. 691
Reembolso o pago. 692
Coeficiente. 692
Promoción del centro comercial. 692
Asociación de comerciantes. 692
Aportaciones a la promoción del centro. 693
Cuantías y fechas de pago. 693
Presupuesto de promoción. 694
Gestión del presupuesto. 694
Incompatibilidad de aportaciones. 694
Seguros. 694
Cesión, subarriendo y traspaso. 697
Cesión y subarriendo. 697
Traspaso. 697
Modificaciones contractuales. 698
Indivisibilidad y solidaridad. 698
Incumplimiento. 698
Cláusula general. 698
Condiciones resolutorias. 698
Sanciones generales. 699
Retraso en la apertura del local. 699
Incumplimiento de las condiciones establecidas en el anexo «Técnico». 700
Incumplimiento de las normas de la comunidad. 700
Intereses de demora. 700
Renuncia de derechos. 700
Preaviso de resolución. 701
Gastos, derechos e impuestos del contrato. 701
Domicilios. 701
Documentos anexos. 702
Jurisdicción. 703

6. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta fija. 704
Primera. Objeto del arrendamiento. 704
Segunda. Destino del local. 705
Tercera. Duración del contrato. 705
Cuarta. Calificación urbanística del inmueble 706
Quinta. Objeto del arrendamiento. 706
Sexta. Estado actual de las acometidas generales y ramales o líneas de tensión existentes. 706
Séptima. Precio del arrendamiento. 707
Octava. Revisión de renta. 707
Novena. Obras reparar. 708
Décima. Impuestos. 708
Undécima. IVA. 708
Duodécima. Estado finca. 708

Decimotercera. Repercusión impuestos. 709
Decimocuarta. Seguro. 709
Decimoquinta. Permiso de obras. 709
Decimosexta. Servicio portería. 709
Decimoséptima. Obras de mejora. 710
Decimoctava. Tanteo y retracto. 710
Decimonovena. Subarriendo y cesión. 710
Vigésima. Subrogación por muerte. 711
Vigésimo primera. Reparaciones necesarias. 711
Vigésimo segunda. Servicios y suministros. 711
Vigésimo tercera. Publicidad. 711
Vigésimo cuarta. Fianza. 712
Vigésimo quinta. Obras de acondicionamiento. 713
Vigésimo sexta. Obras de innovación y reforma. 713
Vigésimo séptima. Obligaciones del arrendatario. 713
Vigésimo octava. Ruina. 714
Vigésimo novena. Expropiación. 715
Trigésima. Seguros. 715
Trigésimo primera. Penalizaciones y demora. 715
Trigésimo segunda. Derechos de entrada reservados por el arrendador. 716
Trigésimo tercera. Indemnización al arrendatario. 716
Trigésimo cuarta. Rescisión unilateral contrato. 716
Trigésimo quinta. Iluminación del local. 716
Trigésimo sexta. Restitución del local. 716
Trigésimo séptima. Máquinas recreativas. 717
Trigésimo octava. Notificaciones. 717

7. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta variable. Modelo básico. 718

1 - OBJETO DEL ARRENDAMIENTO 719
2 - DURACION 719
3 - LA RENTA Y SU REVISION 719
3.1 - LA RENTA 719
3.2 - REVISIÓN DE LA RENTA MÍNIMA GARANTIZADA 722
4 - CANTIDADES ASIMILADAS A RENTA 724
4.1 - CARGAS DE COMUNIDAD 724
4.2 - FALTA DE PAGO 724
5 - OTROS CONCEPTOS 724
6 - FIANZA 724
7 - ENTREGA Y APERTURA DEL LOCAL 725
7.1 - ENTREGA DEL LOCAL 725
7.2 - APERTURA DEL LOCAL 725
8 - CONDICIONES PARTICULARES 725
8.1 - DESTINO 726
8.2 - ROTULO DE ESTABLECIMIENTO 726
9 - ESTADO DE ENTREGA DEL LOCAL 726
9.1 - ESTADO DE ENTREGA Y RECEPCION 726
9.2 - OBRAS A CARGO DEL ARRENDATARIO 727
10 - USO DEL LOCAL 727
10. 1 - ACTIVIDADES AUTORIZADAS 727
10.2 - AUTORIZACIONES Y LICENCIAS ADMINISTRATIVAS 728
10.3 - EXPLOTACION COMERCIAL 728
10.4 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES 729
10.5 - RESPONSABILIDAD Y RECLAMACIONES 730
10.6 - NORMAS DE FUNCIONAMIENTO 730
10.6.1 - NORMAS GENERALES 730
10.6.2 - APARCAMIENTO 731
10.7 - ACCESIBILIDAD DEL LOCAL 731

10.8 - RESTITUCION DEL LOCAL 731
11 - PAGO DE LA RENTA 731
12 - CARGAS O GASTOS COMUNES 733
12.1 - DEFINICIÓN DE LAS PARTES COMUNES 733
12.2 - DEFINICION DE LOS GASTOS COMUNES 733
17.2 - CONDICIONES RESOLUTORIAS 735
18. 1. - RETRASO EN LA APERTURA DEL LOCAL 735
18.2 - INCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN EL ANEXO TÉCNICO 736
18.3 - INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA COMUNIDAD 736

¿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 especifica 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.**

Introducción

Los centros comerciales son el corazón y el alma de las comunidades, la base de las economías minoristas y un santuario social para adolescentes en todas partes.

El concepto de centro comercial, que tiene sus orígenes en los Estados Unidos, se convirtió durante el siglo XX en una tendencia minorista moderna que goza de muy buena salud en la era del comercio electrónico, el siglo XXI.

Estas tendencias están obligando a los operadores de centros comerciales a repensar cómo conciben y operan sus propiedades. Esta crisis de identidad es más intensa en los Estados Unidos, el país que fue pionero en los centros comerciales y tiene la mayor cantidad de centros comerciales por habitante. Gracias a la revolución digital la industria de los centros comerciales se está reconvirtiendo y resurgiendo.

Ante estos desafíos, los centros comerciales buscan impulsar el crecimiento y aumentar la eficiencia.

Se está diferenciando la oferta del consumidor con un nuevo enfoque en la experiencia y la conveniencia.

Los centros comerciales innovadores están incorporando elementos de valor agregado que intentan remodelar el centro comercial como el nuevo centro de la ciudad, incluidos conciertos, centros de arte, spas, gimnasios y. Estos servicios proporcionan un nivel de ocio y entretenimiento que nunca se puede satisfacer en internet.

El énfasis en la gastronomía y los eventos también está ayudando a que los centros comerciales sean el centro de la comunidad local, un lugar para compartir tiempo de calidad con amigos y familiares.

En el frente de la mezcla de arrendatarios, los centros comerciales innovadores están repensando estratégicamente los tipos de tiendas a las que los consumidores responderán positivamente.

Las anclas o locomotoras que generan tráfico siguen siendo clave, pero también vemos un nuevo énfasis en una combinación de tiendas más pequeñas que agregan un sentido de novedad a la oferta del centro comercial.

Además, algunos centros comerciales están haciendo un mayor uso de espacios temporales y flexibles que pueden acomodar diferentes tiendas a lo largo del tiempo. Las tiendas emergentes, los espacios de exhibición y los quioscos brindan a los clientes una sensación de lo inesperado y les dan una razón para buscar tesoros.

Finalmente, los centros comerciales están superando el problema de la mercantilización al enfocarse en segmentos de consumidores específicos y crear zonas específicas dentro del centro comercial que les permitan a los consumidores encontrar un área que los atienda.

Este enfoque también representa una forma para que los centros comerciales se aseguren de que los clientes no se pierdan dentro de un centros comerciales cada vez mayores.

La transformación digital del comercio minorista no es una mala noticia para los centros comerciales. Por el contrario, presenta nuevas oportunidades para que los centros comerciales involucren a los consumidores.

Los centros comerciales más innovadores de hoy no se parecen en nada a sus predecesores. Aunque la ubicación sigue siendo la consideración clave para los centros comerciales, un diseño y estructura diferenciada es cada vez más importante.

Los centros comerciales al aire libre contribuyen en gran medida a otorgar una atmósfera de centro urbano, especialmente cuando incorporan propiedades de uso mixto. Muchos de los centros comerciales que se están construyendo en áreas urbanas están abiertos y totalmente integrados con el paisaje.

Es fundamental que los centros comerciales sean mucho más que tiendas. Vemos la combinación de arrendatario / espacio público que pasa del 70/30 actual al 60/40, o incluso al 50/50. Cuando esto suceda, estos espacios públicos ampliados deberán planificarse y programarse durante el año como una exposición. Se gestionarán más como contenido y medios.

Los desarrollos de uso mixto ofrecen a los consumidores una comunidad atractiva e integrada en la que vivir, trabajar y comprar. También sirven para generar tráfico adicional para los centros comerciales al tiempo que maximizan los rendimientos del capital invertido.

En el conjunto de guías prácticas inmoley.com de centros comerciales se analizan todas las vertientes desde una perspectiva práctica de gestión.

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?