

INFORME INVERSIÓN INMOBILIARIA 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.

23 de enero de 2020

[Centros comerciales.](#) [Arrendamiento de locales.](#)

Según el informe de JLL, la inversión retail se modera y se sitúa en torno a los 1.600 millones de euros en 2019, tras alcanzar cifras récord durante los últimos cinco años.

La inversión retail se modera y se sitúa en torno a los 1.600 millones de euros en 2019, tras alcanzar cifras récord durante los últimos cinco años. El segmento high street concentra el mayor volumen de inversión (58% del total), seguido de la inversión en centros comerciales (27% del total) –marcada por la escasez de grandes operaciones en el último año– y parques de medianas (10%). El interés inversor se ha centrado, fundamentalmente, en activos Core dentro del segmento high Street; mientras que la inversión en centros comerciales y parques de medianas se ha orientado más hacia activos Core+

Fundamentales Mercado Retail

Visión general

La economía española ha finalizado 2019 con unos resultados económicos ligeramente más sólidos de lo esperado por la continua incertidumbre política. El crecimiento del PIB para el total de 2019 se calcula en un 2% y las previsiones para 2020 son más moderadas, con un avance previsto del 1,7% en el PIB, según datos adelantados de Oxford Economics. El empleo aminora su avance, pero crece en el cuarto trimestre a mayor ritmo que el tercero, tras ralentizarse en verano; lo que arroja una previsión de crecimiento del 2,3% para 2019 y del 1,6% para 2020.

La inflación aumentó un 0,8% en diciembre, la más alta en siete meses, aunque aún por debajo del objetivo del BCE. Las previsiones apuntan a una inflación promedio de solo el 1,0% en 2020 (superior al 0,7% en 2019), según Oxford Economics. El índice de Confianza del Consumidor (ICC) del CIS del mes de diciembre se situó en 77,7 puntos, 0,4 puntos por encima del dato del mes anterior. De esta forma, el ICC termina el año en valores cercanos a los registrados a finales del 2013 y primer trimestre de 2014. El índice nacional

de afluencia ShopperTrak registró una subida mensual del 18,8%, aunque baja un 3,5% en la comparativa anual.

La actividad comercial se mantiene intensa. La ocupación y las rentas siguen subiendo en centros comerciales dominantes y en parques de medianas (2,6% en la comparativa anual); mientras las rentas prime de locales en calle se han mantenido estables en el último año.

La inversión retail se modera y se sitúa en torno a los 1.600 millones de euros en 2019, tras alcanzar cifras récord durante los últimos cinco años. El segmento high street concentra el mayor volumen de inversión (58% del total), seguido de la inversión en centros comerciales (27% del total) -marcada por la escasez de grandes operaciones en el último año- y parques de medianas (10%). El interés inversor se ha centrado, fundamentalmente, en activos Core dentro del segmento high Street; mientras que la inversión en centros comerciales y parques de medianas se ha orientado más hacia activos Core+.

Crecimiento desacelerado de rentas

4T 2019

Rentas prime en €/m²/mes

Locales en calle

294 €



Centros comerciales

100 €



Parques de medianas

20 €



Crecimiento rentas 4T 2019 | 4T 2018

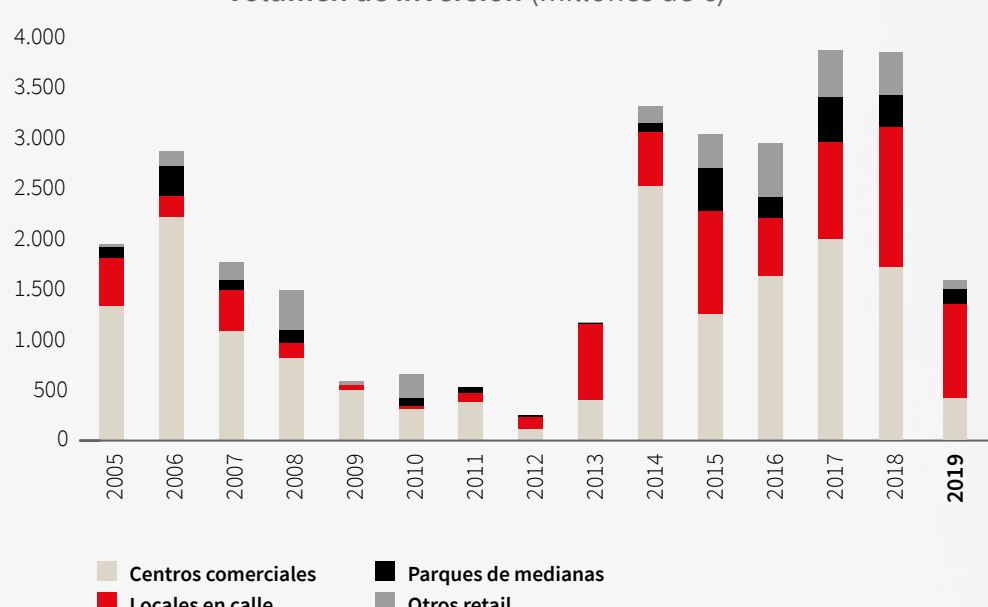
0%

+2,6%

+2,6%

La inversión se modera tras años récord

Volumen de inversión (millones de €)



Locales en calle

Rentabilidades Prime 4T 2019

Variación puntos básicos 4T 2019 - 3T 2019

3,15%

0

Centros comerciales

4,90%

+25

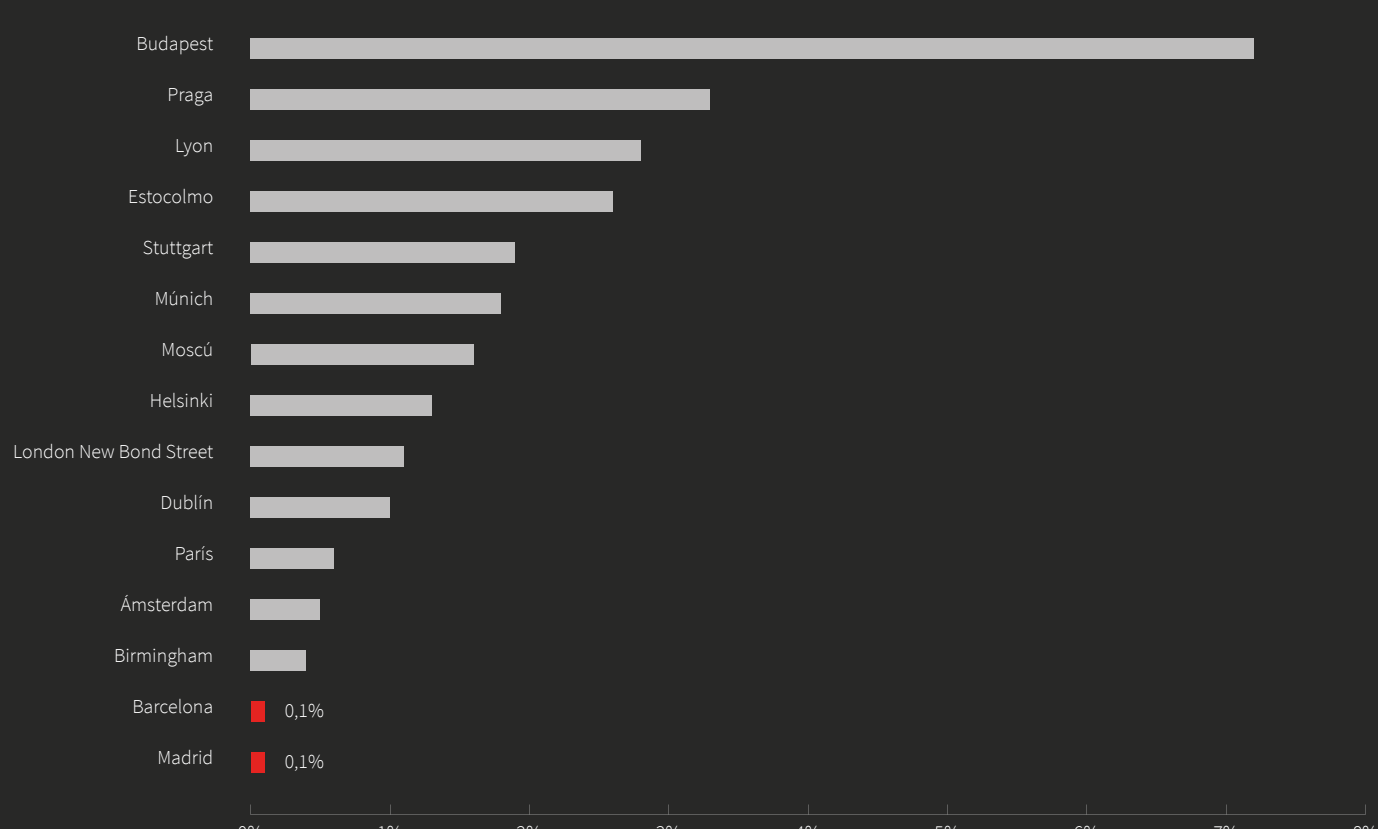
Parques de medianas

5,40%

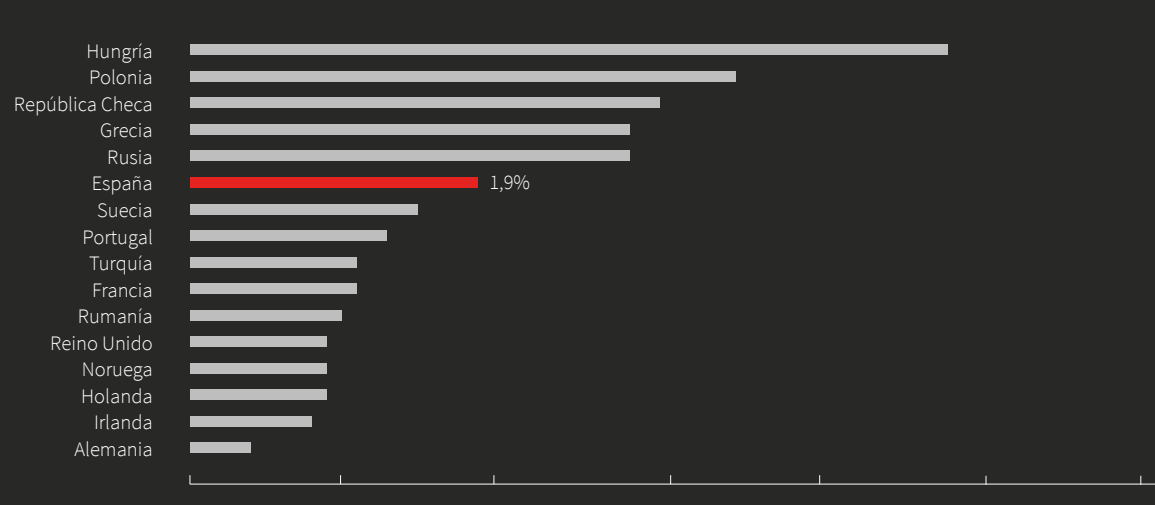
+15

Previsiones de rentas

Crecimiento anual de rentas de locales en calle % 2019-2023



Crecimiento anual de rentas en centros comerciales % 2019-2023



Retail Fundamentals

General outlook

The Spanish economy appears to have ended 2019 on a slightly stronger note despite continuing political uncertainty. GDP growth for the total of 2019 is estimated at 2% and the forecasts for 2020 are more moderate, with an expected advance of 1.7% in GDP, according to advanced data from Oxford Economics. Although employment growth is easing, Q4 was stronger than Q3 after the labour market went through a soft patch in the summer; indicating a growth forecast of 2.3% for 2019 and 1.6% for 2020.

Inflation rose to 0.8% in December, the highest in seven months but still below the ECB target. Forecasts point to an average inflation of only 1.0% in 2020 (above 0.7% in 2019), according to Oxford Economics. The CIS Consumer Confidence Index (CCI) for the month of December stood at 77.7 points, 0.4 points above the previous month's data. In this way, the CCI ends the year at values close to those registered at the end of 2013 and first quarter

of 2014. The national ShopperTrak affluence index registered a monthly increase of 18.8%, although it drops 3.5% in the annual comparison.

Commercial activity remains intense. Occupation and rents continue to rise in dominant shopping centres and retail warehouse (2.6% in the annual comparison); while high street prime rents have remained stable in the last year.

Retail investment moderates and stands at around 1.6 billion euros in 2019, after reaching record figures during the last five years. The high street segment accounts for the largest volume of investment (58% of the total), followed by investment in shopping centres (27% of the total) -driven by the shortage of large transactions in the last year- and retail warehouse (10%). Investment interest has focused primarily on Core assets within the High Street segment; while investment in shopping centres and retail warehouse has been more oriented towards Core + assets.

Slower rental growth

Q4 2019

Prime rents in €/sqm/month

High street

€ 294



Shopping centres

€ 100



Retail warehouse

€ 20



Rental growth Q4 2019 | Q4 2018

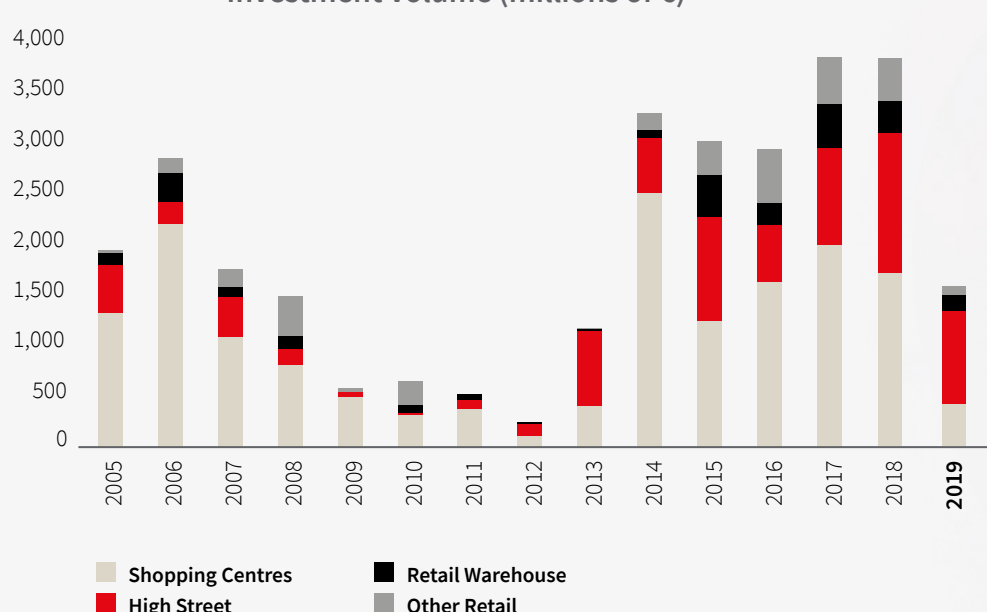
0%

+2.6%

+2.6%

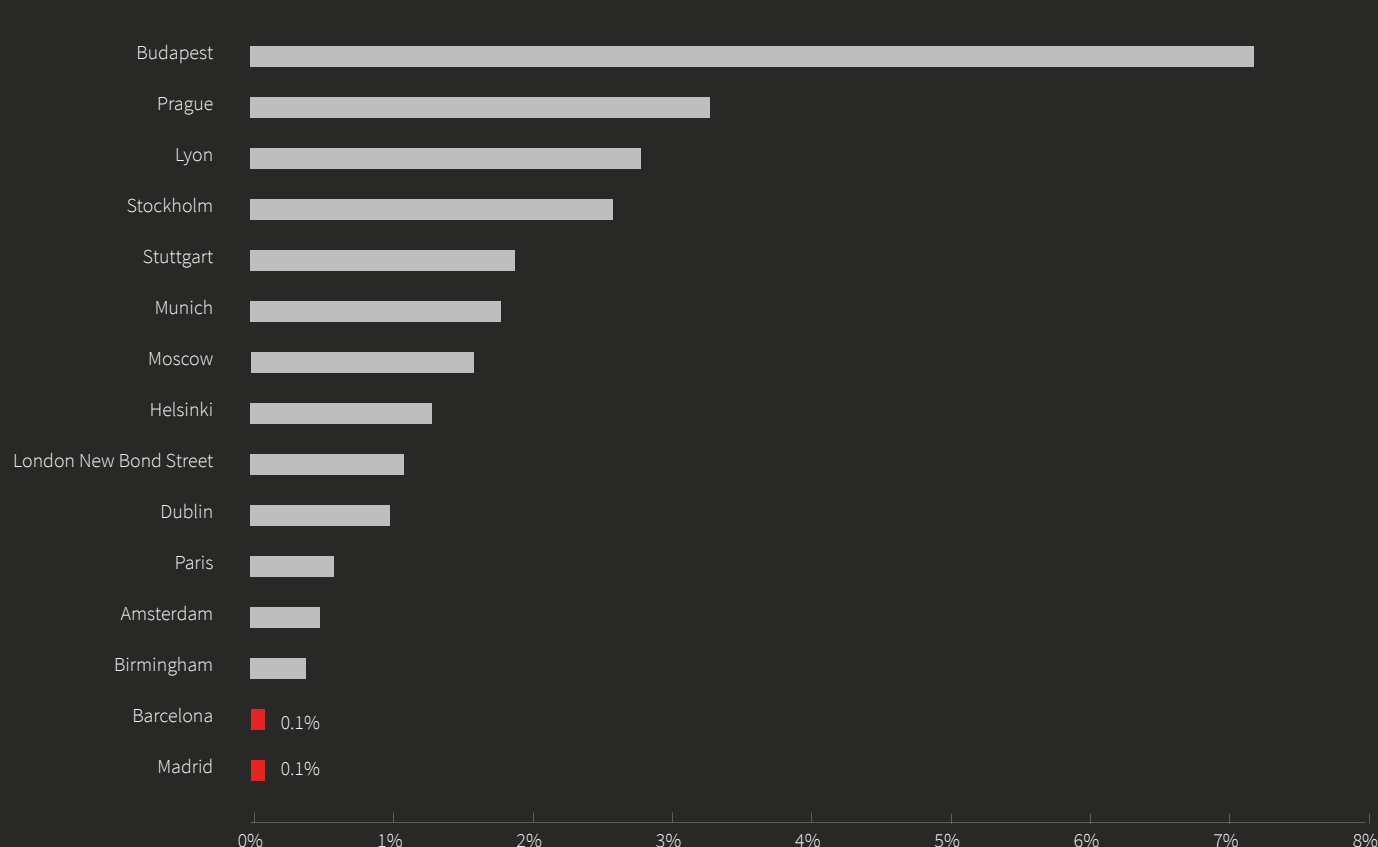
Investment moderates after record years

Investment volume (millions of €)

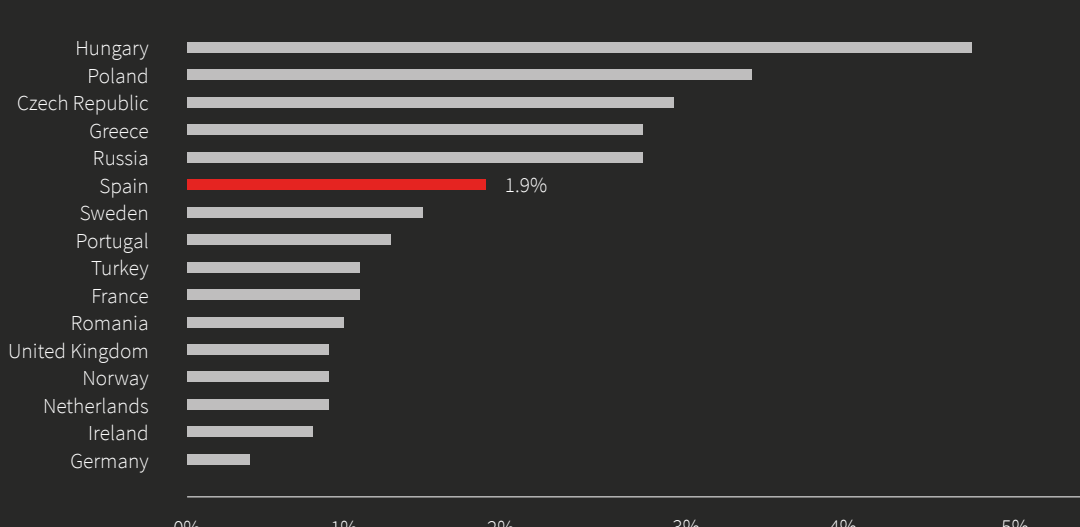


Rents forecast

High street rents growth % p.a. 2019-2023



Shopping centres rents growth % p.a. 2019-2023





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 vacíos	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 específica 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 arquitectónicas 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 para 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 contra incendios	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
Cálculo de rentas del alquiler de locales del centro comercial.	367
Coefficientes de determinación de rentas (anclas, semi-anclas, tiendas). Sistemas fijos y variables.	367
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
Reestructuraciones.	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.	596
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
ARTÍCULO 2º. NORMATIVA GENERAL DE USO DE LOS ELEMENTOS COMUNES Y PRIVATIVOS	654
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 COMUNES	656
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
ARTÍCULO 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
ARTÍCULO 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
ARTÍCULO 8º. EL PRESIDENTE	661
8.1. Nombramiento.	661
8.2. Funciones	662
8.3. Duración	662
ARTÍCULO 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. Cesos.	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
Cuántías 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

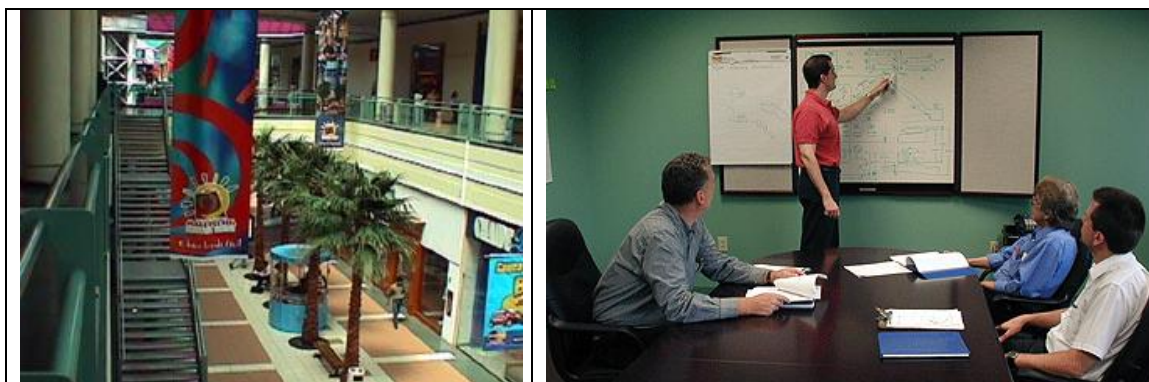
7. Contrato de arrendamiento en centro comercial con renta variable. Modelo básico.

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



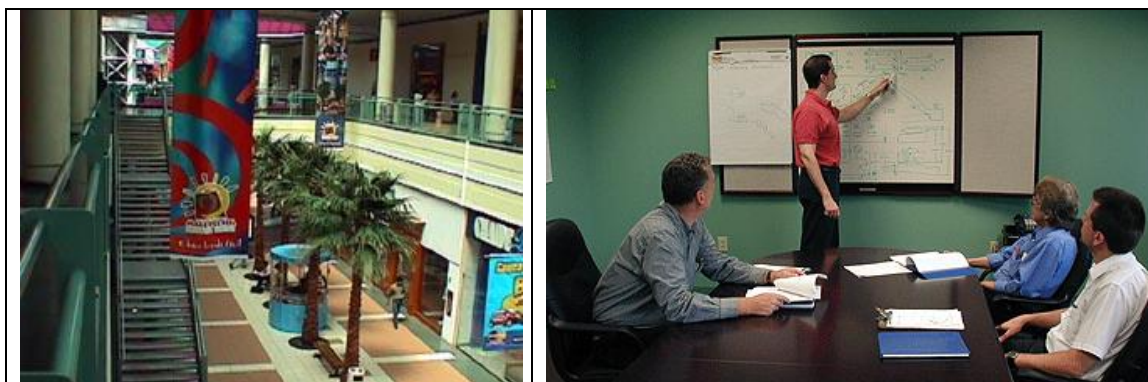
10.8 - RESTITUCION DEL LOCAL	731
11 - PAGO DE LA RENTA	731
12 - CARGAS O GASTOS COMUNES	733
12.1 - DEFINICIÓN DE LAS PARTES COMUNES	733
12.2 - DEFINICION DE LOS GASTOS COMUNES	733
17.2 - CONDICIONES RESOLUTORIAS	735
18. 1. - RETRASO EN LA APERTURA DEL LOCAL	735
18.2 - INCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES 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 específica comercial.**
- **Viabilidad económico-financiera de un centro comercial.**
- **Fases del proceso de promoción de un centro comercial.**
- **El Project Management en el diseño de centros comerciales y medianas superficies.**
- **Financiación de un centro comercial.**
- **Los factores de éxito de un centro comercial.**
- **Los centros comerciales y el régimen de propiedad horizontal. Estatutos de un centro comercial. Subcomunidades. Reglamento interno en un complejo de tipo comercial.**
- **Los centros comerciales en la legislación de arrendamientos urbanos. El contrato de arrendamiento de centros comerciales.**

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?