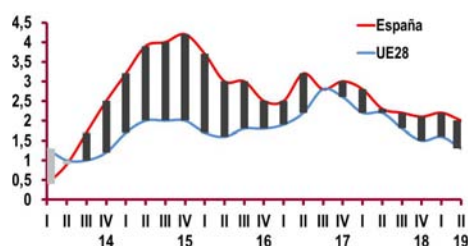


# Centros Comerciales en España: Informe Semestral de Actividad Noviembre 2019

## Economía:

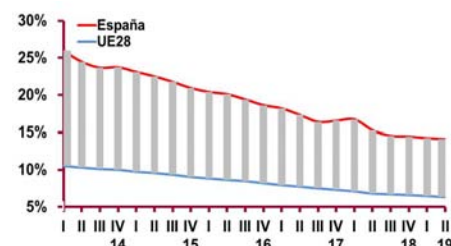
1. El **PIB** de España sigue creciendo por encima de la media de la Unión Europea a 28 países. Creció un 2,0% interanual en el segundo trimestre de 2019, mientras la Unión Europea creció un 1,3% interanual en el mismo periodo. (ver gráfico nº1)
2. El **desempleo** ha bajado hasta el 14,10% en el segundo trimestre de 2019 - la tasa más baja desde hace diez años, frente al 6,33% del conjunto de la Unión Europea (28 países), que supone un diferencial de 7,77% con el resto de Europa. (ver gráfico nº2)

Gráfico no. 1: PIB



Fuente: INE y Eurostat

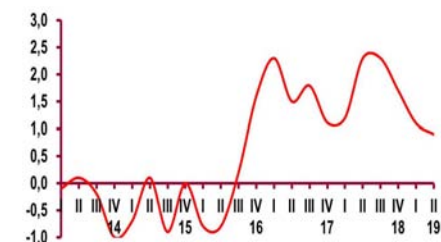
Gráfico no. 2: Desempleo



Fuente: INE y Eurostat

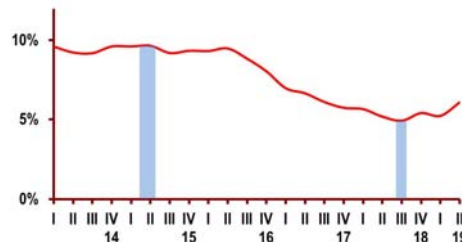
3. El **IPCA** (Índice de Precios de Consumo Armonizado) viene bajando en los últimos periodos, y en el segundo trimestre del 2019 se situó en 0,9%. (ver gráfico nº3)
4. La **tasa de ahorro bruto familiar** empezó a subir en el último trimestre del 2018, después de muchos periodos bajando. En el segundo trimestre de 2019 se situó en 6,1%. (ver gráfico nº4)

Gráfico no. 3: IPC armonizado



Fuente: INE

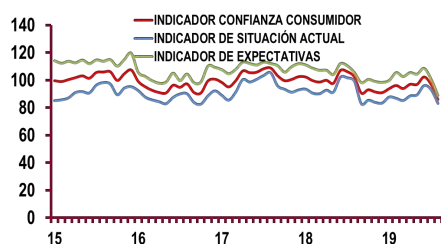
Gráfico no. 4: Tasa de Ahorro Bruto Familiar



Fuente: INE y elaboración LaSBA

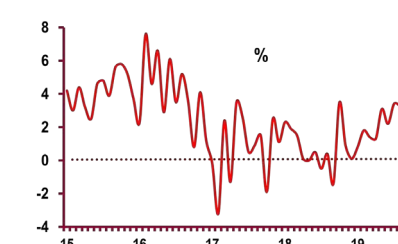
5. Los **indicadores de confianza** venían subiendo ligeramente a principios de este año, pero empezaron bajando a partir de julio. La tendencia de los últimos años en una constancia, con ligeras fluctuaciones. (ver gráfico nº5)
6. El **Índice de Comercio al por menor** viene subiendo durante este 2019, llegando en agosto a 3,3%, a precios constantes (sin estaciones de servicio), con base 2015. (ver gráfico nº6)

Gráfico no. 5: Indicadores de Confianza



Fuente: INE y elaboración propia LaSBA

Gráfico no. 6: Índice de Comercio al por menor



Fuente: INE y elaboración propia LaSBA

nº 65 Noviembre 2019

Publicación Informativa del  
Programa Permanente de  
Investigación LaSBA

**LaSBA**  
CONSULTORIA INMOBILIARIA COMERCIAL

## Promoción de Centros Comerciales:

7. Durante los tres primeros trimestres del año 2019 han tenido lugar un total de **4 aperturas** que suman una **SBA de 127.200 m<sup>2</sup>**; este dato incluye 18.700 m<sup>2</sup> de SBA correspondientes a medianas superficies especializadas implantadas fuera de complejos comerciales. El dato total es superior con respecto a los **79.300 m<sup>2</sup> de SBA** producidos en el del mismo período de 2018. (ver cuadro n°1)

Cuadro no. 1: Aperturas 2019 hasta septiembre

Centro Comercial	Localidad	Promotor	SBA (m <sup>2</sup> )	Apertura
Parque Rioja Xperience	Logroño	Ceetrus	8.500	28-mar
Lagoh	Sevilla	Lar España Real Estate	100.000	26-sep
<b>Total Centros Comerciales</b>	<b>2</b>		<b>108.500</b>	
Bricomart	Alcalá de Guadaíra	Bricomart	8.500	6-mar
Bricomart	Alcobendas	Bricomart	10.200	29-may
<b>Total Medianas Aisladas</b>	<b>2</b>		<b>18.700</b>	
<b>Total Aperturas</b>	<b>4</b>		<b>127.200</b>	

Fuente: Elaboración propia LaSBA

8. El destaque entre las nuevas aperturas es el centro comercial y de ocio **Lagoh**, en Sevilla, con 100.000 m<sup>2</sup> de SBA. Promovido por **Lar España Real Estate**, el complejo comercial alberga 200 locales comerciales, quioscos y de ocio y restauración. En ellos se integran las grandes firmas como Inditex con todas sus marcas, **Primark, Yelmo Cines Premium, Media Markt, Five Guys, Urban Planet, Victoria's Secret, Hollister, Mercadona** y la juguetería danesa **Legó**, entre muchos otros.
9. Además, en el mismo periodo de este año, hasta septiembre de 2019, se registraron **tres ampliaciones** de centros existentes y el correspondiente incremento de 21.150 m<sup>2</sup> de SBA nueva. (ver cuadro n°2)

Cuadro n° 2: Ampliaciones 2019 hasta septiembre

Centro Comercial	Localidad	Promotor	SBA (m <sup>2</sup> )		
			Ampliada	Inicial	Total
Parque Melilla	Melilla	Grupo Murias	4.000	34.600	38.600
Pinatar Park	S. Pedro del Pinatar, Murcia	Activ Group	2.650	10.500	13.150
Sant Boi Xperience	Sant Boi de Llobregat	Ceetrus	14.500	42.500	57.500
<b>Total Ampliaciones</b>	<b>3</b>		<b>21.150</b>	<b>87.600</b>	<b>109.250</b>

Fuente: Elaboración propia LaSBA

10. Para el último trimestre de 2019 se prevén unos 130.000 m<sup>2</sup> de SBA nueva, con la apertura del centro comercial **X-Madrid** (39.000 m<sup>2</sup> SBA) como elemento más destacado. Además, está prevista la inauguración de la ampliación del **Plaza Mayor**, en Málaga, que abrirá un Outlet de unos 18.000 m<sup>2</sup> de SBA adicionales. (ver cuadros n° 3 y n° 4)

Cuadro no. 3: Aperturas Previstas 4º Trim. 2019

Centro Comercial	Localidad	Promotor	SBA (m <sup>2</sup> )	Apertura Prevista
Jaén Plaza (1ª fase)	Jaén	Grupo Alvares	29.000	otoño
La Galería de Canalejas	Madrid	Grupo Villar Mir / OHL Desarro	16.000	finales de año
Mogán Mall	Puerto Rico, Gran Canaria	Fund Grube / Canfoto / Amid A	18.000	noviembre
Rosa Center	Adeje	Grupo Número 1	10.000	noviembre
X-Madrid	Alcorcón	Merlin Properties	39.000	21 noviembre
<b>Total Aperturas</b>	<b>5</b>		<b>112.000</b>	

Fuente: Elaboración propia LaSBA

Cuadro no. 4: Ampliaciones Previstas 4º Trim. 2019

Centro Comercial	Localidad	Promotor	SBA (m <sup>2</sup> )		
			Ampliada	Inicial	Total
Plaza Mayor	Málaga	Sonae Sierra / McArthurGle	18.000	53.150	71.150
<b>Total Ampliaciones Previstas</b>	<b>1</b>		<b>18.000</b>	<b>53.150</b>	<b>71.150</b>

Fuente: Elaboración propia LaSBA

11. De acuerdo con estas estimaciones, se prevé que el año 2019 finalice con unos **280.000 m<sup>2</sup> de SBA nueva**, un valor ligeramente superior al del año 2018 (265.300 m<sup>2</sup>).
12. Al finalizar 2019, España dispondrá de una dotación superior a los 21,5 millones m<sup>2</sup> de SBA (Base de Datos **LaSBA**). Este dato es distinto del manejado por la **Asociación Española de Centros Comerciales**, debido a que **LaSBA** incluye en su Base los grandes almacenes y algunos centros y parques comerciales que la **AECC** no



Parque Rioja Xperience Logroño



Lagoh Sevilla



Bricomart Alcalá de Guadaíra



Parque Melilla Melilla



X-Madrid Alcorcón, Madrid

pág 2

nº 65 Noviembre 2019

OBSERVATORIO LaSBA





Torrecárdenas Almería



Espacio Coruña A Coruña



Max Center Barakaldo



Planetocio Collado Villalba



Bahía Sur San Fernando

pág 3

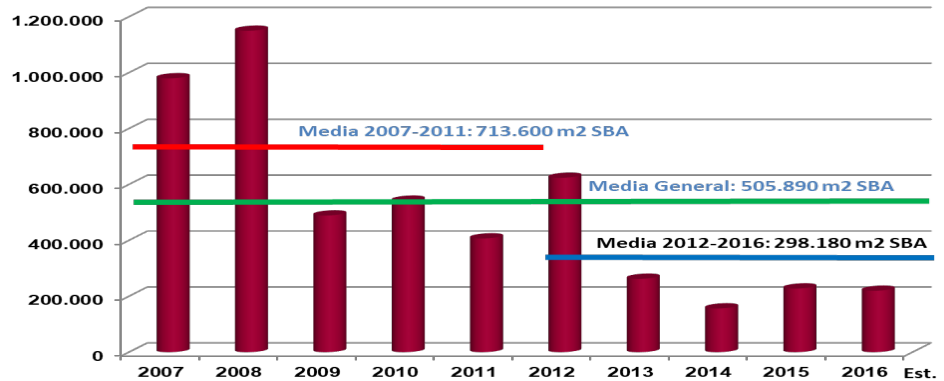
nº 65 Noviembre 2019

OBSERVATORIO LaSBA



considera. Tomando los datos actuales de población, la densidad prevista se situará en 457 m<sup>2</sup>/1.000 hab., ligeramente superior a los 455 m<sup>2</sup>/1.000 hab. del 2018.

Gráfico nº 7: SBA Inaugurada 2010-2019 (previsión cierre año)

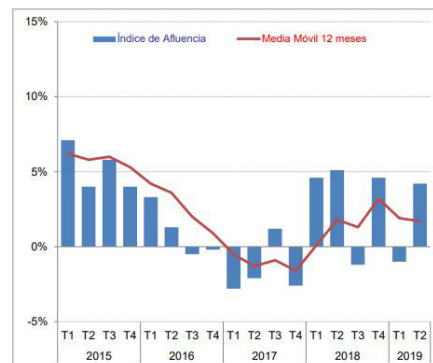


Fuente: Base de Datos LaSBA

### Centros en funcionamiento:

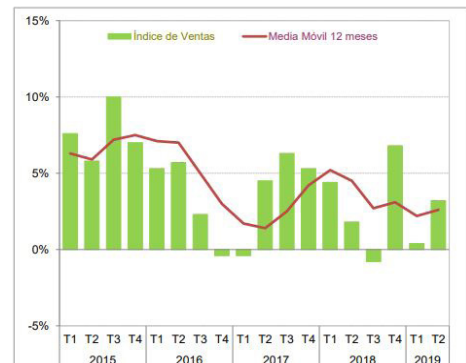
13. Las visitas a los centros comerciales en España según los datos de la **Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (AECC)**, se ha incrementado un 1,5% en los últimos 12 meses y las **ventas** un 1,8%. En los gráficos nº 8 y nº 9 se observa la evolución de ambas variables en los últimos 4 años y medio. Según el último **Índice ShopperTrak** las visitas han disminuido un -0,7% en agosto del 2019 en comparación con el mismo mes del año anterior.

Gráfico nº8: Afluencia Junio19. %Variación interanual



Fuente: AECC

Gráfico nº9: Ventas Junio19. %Variación interanual



Fuente: AECC

14. La revista británica **Retail & Leisure**, que cada año organiza los prestigiosos RLI Awards, en los que se premia a los proyectos más innovadores en el sector de ocio y retail, ha incluido al **C.C. Torrecárdenas** en la categoría 'RLI International Shopping Centre 2019', como mejor centro comercial internacional de 2019. **Torrecárdenas**, propiedad de **Bogaris**, compartió nominación con otros gigantes del sector a nivel internacional, como **Oxígeno Human Playground** en Costa Rica o el **IFS Changsha** en China.

15. El centro comercial y de ocio **Espacio Coruña**, propiedad de **Inbisa**, se encuentra en una renovación continua, que se ha consolidado en los últimos meses con la entrada de nuevos operadores, y con la renovación de contratos de algunos de sus establecimientos. Por ejemplo, hay un nuevo local de 500 m<sup>2</sup> que alberga al centro de actividades artísticas '**El Laboratorio**', o la escuela **Yamaha Music School**, que ofrece clases de música.

16. El centro comercial **Max Center** de Barakaldo (Vizcaya), propiedad de la joint venture entre **Sonae Sierra** y el promotor eslovaco **Peter Korbačka**, inició un ambicioso proyecto de remodelación integral y mejora de su oferta comercial. La remodelación, tanto exterior como interior, tiene como objetivo adaptar la oferta comercial y los espacios del centro a las tendencias más innovadoras del sector.

17. **Neptune**, joint venture entre **Neinver** y **Nuveen Real Estate**, invertirá en sus dos mayores centros de España, **Getafe The Style Outlets** y **San Sebastián de los Reyes The Style Outlets**. Ambos han comenzado los trabajos de remodelación que permitirán aumentar su oferta comercial con la incorporación de nuevas marcas y la ampliación

de superficie de algunos locales de firmas ya presentes en el centro, mejorar las instalaciones y la experiencia de sus visitantes.

18. El fondo estadounidense **AEW**, propietario del **C.C. Planetocio**, situado en la localidad madrileña de Collado Villalba, ha reformado este activo. Las obras de mejora han afectado principalmente a los espacios exteriores, a la fachada y al diseño de la propia marca. En concreto, se ha rediseñado la plaza exterior con un parque infantil, se ha creado una "zona de estar", pérgolas de madera en las terrazas y zonas ajardinadas.
19. **Merlin Properties** ha puesto en marcha proyecto de reforma, modernización y ampliación del centro comercial **El Saler**, con el objetivo de colocarlo como el lugar de referencia en Valencia. Se prevé que el espacio esté remodelado para el segundo semestre de 2020.
20. El centro comercial **TresAguas**, en la localidad madrileña de Alcorcón, ha emprendido una reforma integral de sus instalaciones, obra del estudio Chapman Taylor, en la que sus propietarios, **Merlin Properties** y **Grupo Alonso**, buscan mejorar la experiencia de visita del cliente y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.
21. El centro comercial **Bahía Sur**, ubicado en San Fernando, remodelará sus instalaciones. Se estima que las obras finalizarán en el verano de 2020, cuando se prevé la apertura de 15 nuevas marcas en el centro comercial.

## Información sobre operadores:

### I. El mercado español

22. Los operadores de alimentación siguen con su expansión en España: **Aldi**, **Lidl**, **Consum**, **Alcampo**, **Uvesco**, **Carrefour**, **Condís**, **Eroski**, **Upper** y **La Sirena**, entre otras, son cadenas que siguen abriendo nuevos supermercados en España.
23. **Uniqlo** ha abierto su primera tienda en Madrid, en plena **Milla de Oro** de la capital. El gigante japonés ha elegido un espacio privilegiado de Madrid para la apertura de su primera boutique, situado en el mítico local Jardín de Serrano. La tienda tiene 1.590 m<sup>2</sup> de SBA.
24. **Victoria's Secret** ha abierto su primera tienda en España, en centro comercial **Parquesur**, en Leganés. La compañía estadounidense de íntimo, propiedad del grupo **L Brands**, continuó en seguida con su apuesta de expansión en el país con la puesta en marcha de una tienda en Valencia, en el centro comercial **Bonaire**.
25. La firma de moda sueca **H&M** ha abierto una nueva tienda en el centro comercial **Alzamora**. Situada en la planta baja del centro comercial, es la primera tienda de **H&M** en Alcoy y cuenta con un espacio de más de 1.800 m<sup>2</sup>.
26. La firma de moda femenina española con aire parisino, **Poète**, abre su segunda tienda en Sevilla, en **El Corte Inglés** del **C.C. San Juan de Aznalfarache**, sumando un total de 20 puntos de venta en España.
27. **Ikea** abrió al público sus tres nuevos puntos de ventas: en el centro comercial **Gran Vía Alicante**, en el centro comercial **Torrecañadas**, en Almería, y en el **C.C. La Sierra**, en Córdoba. Los nuevos locales van bajo su nuevo modelo de tienda, **Ikea Diseña**, tras los que ya existen en Benidorm, Ondara y Torre Vieja. Se trata de un nuevo concepto con el que la compañía sigue apostando por la transformación de su estrategia de venta, ahora basado en tiendas urbanas.
28. La cadena **Conforoma**, con un desarrollo anual en superficie construida de aproximadamente 23.000 m<sup>2</sup> de superficie de ventas y de otros 20.000 m<sup>2</sup> de superficie de almacenaje, ha abierto el pasado 7 de noviembre una tienda de 4.500 m<sup>2</sup> de sala de ventas y 4.000 m<sup>2</sup> de almacén, ubicada en Majadahonda, en las medianas de la zona comercial **CC Gran Plaza 2** de Madrid.
29. La cadena **Bauhaus**, especializada en productos del hogar, taller y jardín, ha abierto una tienda en el centro comercial **Espai Gironès** de Salt, la segunda en la provincia de Girona. El nuevo establecimiento, de 1.300 m<sup>2</sup>, refuerza la oferta en jardinería, climatización y decoración.
30. **Fnac**, distribuidora de productos culturales, de ocio, tecnología y hogar, ha inaugurado la que es su novena tienda en Madrid. El nuevo establecimiento tiene 1.100 m<sup>2</sup> y está situado en el centro comercial **La Vaguada**, en el barrio del Pilar, al norte de la capital.
31. Decenas de tiendas de **Adidas** repartidas por España y Portugal han bajado la persiana. No se trata de un repliegue del gigante alemán de la ropa deportiva a causa del auge del comercio online, sino de una abrupta ruptura con el que era su principal franquiciado en la Península, el empresario alicantino Esteban Moreno.
32. **Sprinter**, firma multimarca deportiva, impulsa su expansión en España con la apertura de seis nuevas tiendas en el mercado nacional. En concreto, la enseña abre nuevas tiendas en **Plaza Mayor** en Gandía, en **Trocadero** en La Palma (Tenerife), y cuatro más: una en Sevilla, otra en Gran Canaria y dos en Tenerife, continuando así con la transformación de la totalidad de tiendas **SportZone** en **Sprinter** en las Islas Canarias.



Uniqlo

Madrid



Victoria's Secret

Parquesur



AliExpress

Intu Xanadú



Espacio Huawei

Calle Gran Vía



FNAC

La Vaguada

pág 4

nº 65 Noviembre 2019

OBSERVATORIO LaSBA







H&M Alzamora



Ikea Gran Vía Alicante



IceCoBar Arena



Zara Dubai Mall



Rodilla Miami

33. **AliExpress** abrió su primera tienda física en Europa, concretamente en el centro comercial **Intu Xanadú**, en las afueras de Madrid. Cerca de 3.000 personas acudieron a la apertura de este local, que ha despertado el interés por parte de los consumidores.
34. **Huawei** inaugura su primera tienda en España. La tienda en cuestión, bautizada como **Espacio Huawei**, está en pleno centro de Madrid, en el número 48 de **Gran Vía**. Tiene una superficie de 1.100 m<sup>2</sup>; una cifra que la convierte en la tienda más grande del mundo de la marca.
35. Los cines **Yelmo** abrirán en los centros comerciales **Bahía Sur** y **El Faro**. Estos nuevos espacios, cuya superficie asciende a 5.910 m<sup>2</sup>, contarán con los últimos avances en sonido e imagen y comodidad para el espectador, así como grandes pantallas.
36. **Restalia** continúa su expansión. La compañía española abrirá 120 nuevos locales a lo largo de 2019. El grupo inaugura 12 locales de sus tres nuevas marcas, **Panther Juice & Sandwich Market** (sándwiches con complemento de zumos y café), **Pepe Taco** (comida mexicana) y **De Pizza Madre** (DPM, la marca del grupo en pizzas a domicilio), que se unen a las tres ya existentes: **100 Montaditos**, **Cervecería La Sureña** y **The Good Burger**.
37. La cadena **Foster's Hollywood** ha inaugurado en Madrid su nuevo concepto fast casual '**FH Street**', también orientado a take away y delivery. El nuevo formato se ha estrenado en el distrito de Arganzuela; en el número 2 de la **calle Planeta Tierra**.
38. La cadena de heladerías **IceCoBar** prevé concluir el año 2019 con cerca de 15 locales operativos, 8 más de los existentes a principios de año. En concreto, IceCoBar ha inaugurado desde enero 5 puntos de venta en Valencia (**Plaza de La Virgen** y **C.C. Arena**), Barcelona (**C.C. Diagonal Mar**), Puerto de Sagunto y Palma de Mallorca.
39. **Unilever** impulsará la marca **Carte D'Or** durante este año a través de la ampliación de su red de establecimientos. La compañía angloholandesa, que en la actualidad cuenta con más de 100 puntos de venta en España, pondrá en marcha alrededor de 50 nuevas heladerías en el país a lo largo de 2019.

## II. Marcas españolas en otros mercados

40. **Inditex** continúa con su expansión y abrió sus ampliadas 'flagship' de **Zara** en la **calle Preciados** de Madrid y en el centro comercial **Dubai Mall** (Dubai), la más grande del mundo en una sola planta, con más de 5.000 m<sup>2</sup> de superficie comercial y con todas las colecciones de señora, caballero y niño.
41. **Lefties**, la enseña de bajo precio también del grupo **Inditex**, ha abierto su primera 'tienda insignia' o 'flagship' en Casablanca (Marruecos), con una superficie superior a los 1.700 m<sup>2</sup>, la primera en el continente africano. La tienda está ubicada en el **Morocco Mall** de Casablanca, el centro comercial más grande de África.
42. La firma de moda gallega **Bimba y Lola** ha entrado en un nuevo mercado internacional. La firma creada por las hermanas Domínguez ha inaugurado su primera tienda en Malasia, concretamente en el centro comercial **The Gardens Mall** de Kuala Lumpur.
43. La firma coruñesa de moda infantil **Nanos** inaugura su primera tienda de Dubai. Continúa así su expansión por el mercado de Oriente Medio tras la reciente apertura en Abu Dhabi. El nuevo establecimiento está situado en el **Mall of Emirates**, que alberga las mejores marcas del mundo y es popular por tener la mayor pista de esquí cubierta.
44. **Fifty**, la cadena de tiendas outlet perteneciente a **Tendam**, desembarca en México con la inauguración de su tienda en **Premium Outlets Querétaro**. **Fifty** continúa su plan de expansión internacional y ya está presente en siete países.
45. El grupo de restauración **Udon** abrió su primer restaurante en México, en lo que supone su expansión al continente americano. El grupo catalán especializado en comida asiática ha sellado un acuerdo con el **Grupo Mandarin** para que sea su franquiciado y abra cinco establecimientos en la capital mexicana en un plazo de **18 meses**.
46. La cadena de restauración **Rodilla** ha desembarcado en Miami (Estados Unidos), con su primer restaurante fuera de España, iniciando así el camino de la compañía hacia la internacionalización. Tras esta apertura en el barrio de WynWood, están previstas tres más en Miami antes de que finalice el año, cada establecimiento en un barrio y con un público diferente.

## Mercado de Inversión:

47. El **Bono Alemán** y el **Euribor** están bajando a niveles negativos durante este año de 2019 hasta el momento. La Rentabilidad Prime se mantiene constante, a pesar de alguna fluctuación. (ver gráfico nº10)

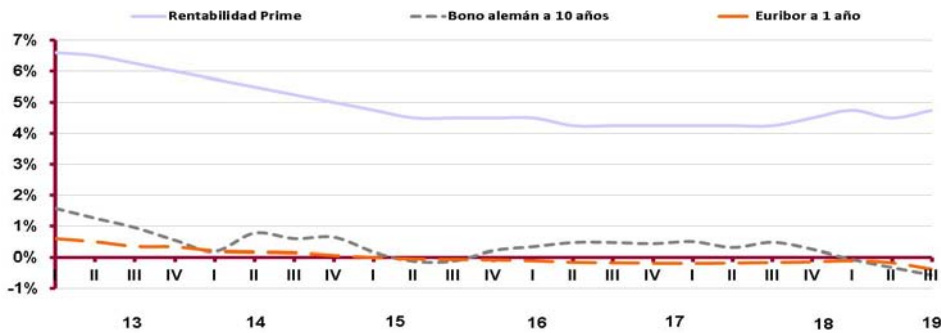
pág 5

nº 65 Noviembre 2019

OBSERVATORIO LaSBA



Gráfico nº 10: Comparativa Rentabilidad / Coste Financiero / Renta Fija



Fuente: Banco de España, Euribor-Rates.eu y elaboración propia LaSBA.

48. La **rentabilidad** para centros comerciales prime viene fluctuando entre 4,5% y 4,75% durante todo este 2019 hasta el momento, mientras la rentabilidad para parques comerciales subió ligeramente hasta el 5,25%.
49. La **inversión inmobiliaria** en centros comerciales se reduce este año en comparación con los últimos años. Durante el año 2019, hasta septiembre, se sumaron transacciones de centros comerciales por un valor que ronda unos 500 millones de euros, un volumen bastante menor con respecto al mismo periodo del 2018 (1.500 millones de euros).
50. Se cerraron **9 operaciones** donde se transaccionaron 12 centros y parques comerciales, con una SBA conjunta de unos 385.000 m2. (ver cuadro nº 5)

Cuadro nº 5: Principales Operaciones de Inversión 2019 hasta septiembre

Centro Comercial	Localidad	Provincia	Vendedor	Comprador	SBA (m²)	Precio (M€)
Bahía Plaza	Los Barrios	Cádiz	n.d.	Silicius	19.200	20
Ballonti	Portugalete	Vizcaya	Deka Immobilien	Bilball Centre Invest. / Ballon Invest.	52.500	n.d.
Castellana 200	Madrid	Madrid	Silvercode	Allianz Real Estate	6.500	250*
Dos Mares	San Javier	Murcia	Dos Mares Shopping Centre	General de Galerías Comerciales	24.800	29
El Corte Inglés Av. Diagonal	Barcelona	Barcelona	El Corte Inglés	AM Gestió	52.000	152
El Corte Inglés Bahía Sur	San Fernando	Cádiz	El Corte Inglés	Castellana Properties	12.000	37
Hiperpor Los Arcos	Sevilla	Sevilla			11.000	
El Corte Inglés Colón	Valencia	Valencia			40.000	
El Corte Inglés Bilbao	Bilbao	Vizcaya	El Corte Inglés	Inbest	66.000	184
El Corte Inglés Princesa	Madrid	Madrid			60.000	
P.C. Olaz	Pamplona	Navarra	n.d.	Atalaya Superficies Comerciales	12.000	n.d.
Puerta de Europa	Algeciras	Cádiz	Varde Partners	Castellana Properties	29.300	57

\* La operación incluye 20.000 m2 de oficinas.  
Fuente: Elaboración propia LaSBA

51. La provincia de **Cádiz** fue la provincia con mayor número de transacciones, con tres complejos comerciales transaccionados.
52. La operación de mayor magnitud durante este año hasta septiembre fue la compra de tres almacenes **El Corte Inglés**, en Valencia, Bilbao y Madrid, por **Inbest**, por un importe de unos 184 millones de Euros.
53. Otra operación de magnitud fue la compra de **El Corte Inglés Av. Diagonal**, en Barcelona, por **AM Gestió**, por 152 millones de Euros.
54. Además, **Castellana 200** fue comprado por **Allianz Real Estate**, en una operación de 250 millones de euros. Sin embargo, este importe corresponde no solo al centro comercial (6.500 m2 de SBA), pero también a los dos edificios de oficinas (20.000 m2 de SBA).
55. Otra operación relevante fue la venta de **Puerta de Europa** (Algeciras) a **Castellana Properties**, por 57 millones Euros.

**Renuncia de Responsabilidad LaSBA 2019**

La información contenida en este documento es para el uso exclusivo de los clientes de LaSBA. Ninguna información recogida en el mismo representa el funcionamiento actual del mercado, ni su funcionamiento futuro. Esto incluye proyecciones, estimaciones y opiniones. LaSBA no adquiere ninguna responsabilidad de la información contenida en este documento y no puede proporcionar la representación o la garantía de su precisión. Aunque las fuentes usadas para la información contenida en este documento se consideran fiables por los autores, la verificación independiente es necesaria para la confirmación de su corrección y comprensión. La reproducción del documento se prohíbe terminantemente sin el permiso escrito de LaSBA.



Part of The International Retail Consulting Alliance



Publicación Informativa del Programa Permanente de Investigación LaSBA

Paseo Castellana, 143 6º C  
28046 Madrid, España  
Tel. +34 914 178 100

Praça de Alvalade, 6 1º F  
1700-036 Lisboa, Portugal  
Tel. +351 213 136 060

Calle 93 A # 19-50 Dep.308  
01424-000 Bogotá, Colombia  
Tel: +57 316 446 5733

[www.lasba.com](http://www.lasba.com)

