



CURSO/GUÍA PRÁCTICA LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES

ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES

823 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	26
Introducción.	27
PARTE PRIMERA.	29
FUNDAMENTOS DEL LEASING PLAN Y DEL TENANT MIX EN CENTROS COMERCIALES	29
Capítulo 1: Fundamentos del leasing plan en centros comerciales y su relación con el tenant mix, la ERV, el WALT y la vacancia objetivo	29
1. Concepto y alcance del leasing plan en un centro comercial	29
a. Definición operativa del leasing plan	29
b. Diferencias entre leasing plan, comercialización y asset management	30
c. Horizonte temporal del plan: apertura, estabilización, reposicionamiento y madurez	32
2. El tenant mix como herramienta de creación de valor en centros comerciales	34
a. Definición de tenant mix y objetivos estratégicos	34
b. Equilibrio entre atracción, permanencia y rotación de operadores	35
c. Relación entre tenant mix, afluencias, ventas y rentas	36
3. Indicadores críticos del leasing plan: ERV, WALT y vacancia objetivo	38
a. Definición y utilidad de la ERV	38
b. Definición y utilidad del WALT	39
c. Definición y función de la vacancia objetivo.....	40
4. Interdependencia entre renta, duración contractual y rotación de operadores	41
a. Renta fija, variable e híbrida.....	41
b. Duración contractual y estabilidad de ingresos	42
c. Rotación como herramienta de mejora del mix	43
5. Particularidades internacionales: España y Latinoamérica en leasing comercial	45
a. Diferencias en madurez de mercados	45
b. Distintas prácticas de negociación y contratación	46
c. Impacto del contexto macroeconómico y financiero	47
6. Errores frecuentes en la concepción del leasing plan y del tenant mix	48
a. Sobreocupación sin estrategia de ventas	48
b. Exceso de dependencia de operadores tractores	49
c. Falta de revisión dinámica del mix.....	50
Capítulo 2: Tipologías de centros comerciales y su impacto en el leasing plan y el tenant mix	52
1. Clasificación de centros comerciales y formatos comerciales	52
a. Centros regionales, comunitarios y de conveniencia	52
b. Retail parks y formatos híbridos.....	53
c. Centros urbanos, outlet y complejos de uso mixto	54
2. Incidencia del formato en la definición del tenant mix	56
a. Peso de locomotoras y medianas superficies.....	56
b. Composición ideal por categorías	57
c. Intensidad de restauración, ocio y servicios	58

3. Influencia de la localización en el leasing plan.....	59
a. Área de influencia primaria, secundaria y terciaria	59
b. Accesibilidad, movilidad y aparcamiento	60
c. Competencia directa e indirecta.....	61
4. Fase del activo y estrategia comercial asociada.....	62
a. Centro de nueva apertura	62
b. Centro estabilizado.....	63
c. Centro en reposicionamiento o reconversión	64
5. Perfil del consumidor y adaptación del mix de operadores.....	65
a. Segmentación demográfica y socioeconómica	65
b. Hábitos de compra y permanencia	66
c. Sensibilidad a precio, experiencia y conveniencia.....	67
6. Riesgos específicos por tipo de activo en España y Latinoamérica.....	68
a. Riesgo de vacancia estructural	68
b. Riesgo de obsolescencia comercial	68
c. Riesgo derivado de cambios urbanísticos o regulatorios	69
PARTE SEGUNDA.....	71
ANÁLISIS DE MERCADO PARA DEFINIR EL LEASING PLAN Y EL TENANT MIX EN CENTROS COMERCIALES.....	71
Capítulo 3: Investigación de mercado aplicada al leasing plan y al tenant mix en centros comerciales	71
1. Metodología de análisis de mercado para la comercialización del centro.....	71
a. Investigación cuantitativa.....	71
b. Investigación cualitativa	73
c. Uso combinado de fuentes primarias y secundarias	74
2. Estudio del área de influencia y del gasto comercial capturable.....	75
a. Delimitación geográfica del mercado	75
b. Población, renta disponible y consumo	76
c. Estimación del potencial de ventas por categorías	77
3. Benchmarking competitivo para el diseño del tenant mix	78
a. Identificación de competidores comparables	78
b. Análisis de ocupación, rotación y rentas.....	79
c. Lecciones extraídas de activos competidores	80
4. Análisis de demanda comercial y preferencias de operador.....	81
a. Categorías con mayor potencial de entrada	81
b. Marcas nacionales, internacionales y locales.....	82
c. Capacidad de absorción del mercado	83
5. Tendencias de consumo que afectan al leasing plan.....	84
a. Omnicanalidad y click & collect	84
b. Restauración experiencial y ocio	85
c. Salud, servicios y conveniencia.....	85
6. Traducción del análisis de mercado en decisiones operativas	86
a. Sectores a reforzar	86
b. Sectores a limitar o sustituir.....	87
c. Sectores emergentes a incorporar	88

Capítulo 4: Posicionamiento del centro comercial y estrategia de diferenciación del tenant mix 90

1. Definición del posicionamiento comercial del activo	90
a. Centro orientado a precio	90
b. Centro orientado a experiencia.....	91
c. Centro orientado a conveniencia o proximidad	92
2. Relación entre posicionamiento y estructura de rentas	93
a. Renta compatible con la propuesta de valor	93
b. ERV por categoría y por zona	95
c. Elasticidad de la renta frente al posicionamiento	96
3. Selección de categorías estratégicas del tenant mix	97
a. Moda y equipamiento personal	97
b. Restauración, ocio y entretenimiento.....	98
c. Servicios, salud y conveniencia	98
4. Construcción de una identidad comercial reconocible	99
a. Coherencia entre arquitectura, marcas y experiencia	99
b. Papel del marketing en la consolidación del mix	100
c. Eventos y dinamización comercial	100
5. Riesgos de un posicionamiento mal definido	101
a. Canibalización interna de operadores	101
b. Pérdida de identidad comercial	102
c. Compresión de rentas y aumento de vacancia.....	102
6. Estrategias de reposicionamiento del tenant mix	103
a. Reasignación de usos.....	103
b. Sustitución progresiva de operadores.....	103
c. Revisión del plan de captación de marcas	104

Capítulo 5: Segmentación de operadores y criterios de selección dentro del leasing plan del centro comercial106

1. Clasificación de operadores según función dentro del mix	106
a. Locomotoras	106
b. Semilocomotoras o polos de atracción intermedia	107
c. Operadores satélite y operadores complementarios	108
2. Segmentación por origen, tamaño y solvencia	109
a. Marcas internacionales	109
b. Marcas nacionales y regionales.....	110
c. Operadores locales y conceptos emergentes	111
3. Segmentación por actividad y comportamiento comercial	112
a. Operadores generadores de tráfico	112
b. Operadores generadores de permanencia	112
c. Operadores generadores de margen o renta	113
4. Criterios de selección de operadores en el leasing plan	114
a. Solvencia financiera y capacidad operativa	114
b. Afinidad con el posicionamiento del centro.....	114
c. Potencial de ventas y resistencia cíclica	115
5. Política de diversificación y límites de concentración	115

a. Concentración por grupo empresarial.....	115
b. Concentración por categoría.....	116
c. Concentración por dependencia de una locomotora.....	116
6. Matriz de priorización de operadores objetivo.....	117
a. Operadores estratégicos.....	117
b. Operadores tácticos.....	117
c. Operadores de oportunidad o rotación.....	118
PARTE TERCERA.....	119
DISEÑO DEL LEASING PLAN Y DEL TENANT MIX EN CENTROS COMERCIALES.....	119
Capítulo 6: Arquitectura del leasing plan en centros comerciales: objetivos, fases y calendario comercial.....	119
1. Definición de objetivos del leasing plan.....	119
a. Objetivos de ocupación.....	119
b. Objetivos de renta.....	121
c. Objetivos de calidad del tenant mix.....	122
2. Fases del leasing plan.....	123
a. Precomercialización.....	123
b. Comercialización activa.....	124
c. Seguimiento, cierre y recambio.....	125
3. Calendario comercial y ventanas de negociación.....	126
a. Cronograma anual de renovaciones.....	126
b. Hitos previos a vencimientos relevantes.....	127
c. Coordinación con obras, licencias y aperturas.....	128
4. Organización interna del equipo de leasing.....	129
a. Roles de dirección, leasing manager y analistas.....	129
b. Coordinación con property management y asset management.....	130
c. Sistemas de reporting y control interno.....	131
5. Documentación básica del leasing plan.....	132
a. Plano comercial de implantación.....	132
b. Ficha de locales y disponibilidades.....	133
c. Pipeline comercial y cuadro de negociaciones.....	133
6. KPIs de seguimiento del leasing plan.....	134
a. Tasa de conversión comercial.....	134
b. Tiempo medio de cierre por operación.....	135
c. Cumplimiento de renta objetivo y ocupación objetivo.....	136
Capítulo 7: Diseño técnico del tenant mix en centros comerciales: zonificación, adyacencias y recorrido del cliente.....	138
1. Principios de zonificación comercial.....	138
a. Zonas frías y zonas calientes.....	138
b. Cabeceras, esquinas y nodos de circulación.....	139
c. Distribución vertical y horizontal del flujo.....	140
2. Criterios de adyacencia entre operadores.....	141
a. Sinergias entre categorías.....	141
b. Incompatibilidades o conflictos de uso.....	142
c. Efecto arrastre entre operadores.....	143

3. Papel de locomotoras, medianas superficies y ocio en el recorrido	144
a. Diseño de anclas de tráfico.....	144
b. Redistribución de flujos internos	145
c. Captación de permanencia	145
4. Asignación de usos por plantas y sectores.....	146
a. Moda y complementariedad	146
b. Restauración y zonas de estancia.....	147
c. Servicios y conveniencia	147
5. Optimización del layout comercial para la renta y la ocupación	148
a. Maximización de metros rentables	148
b. Flexibilidad para subdivisión y agregación	149
c. Compatibilidad entre diseño y comercialización	149
6. Revisión del tenant mix desde la experiencia de cliente	150
a. Itinerarios reales y tiempos de permanencia	150
b. Puntos de fricción comercial	151
c. Ajustes de mix basados en comportamiento del visitante	151

Capítulo 8: ERV (Estimated Rental Value) en centros comerciales: metodología de cálculo, segmentación y aplicación al leasing plan

1. Definición de ERV ((Estimated Rental Value), o valor locativo estimado / valor de mercado del alquiler) y diferencias frente a renta de contrato	153
a. ERV como valor locativo estimado	153
b. ERV frente a passing rent	154
c. ERV como referencia para negociación	156
2. Variables que influyen en la ERV de un local comercial	157
a. Ubicación dentro del centro	157
b. Tamaño, fachada y visibilidad	158
c. Categoría del operador y atractivo comercial	159
3. Metodologías de estimación de ERV	159
a. Comparables internos	159
b. Comparables externos.....	160
c. Ajustes por condiciones contractuales y mercado	161
4. ERV por zonas, tipologías y categorías	162
a. ERV de locales prime	162
b. ERV de locales secundarios	163
c. ERV de kioscos, islas y usos especiales	163
5. Aplicación de la ERV al leasing plan	164
a. Renta objetivo de nuevas contrataciones	164
b. Renta de renovación y renegociación	165
c. Identificación de infra y sobrerentas	165
6. Limitaciones y errores habituales en el uso de la ERV	166
a. Uso mecánico sin criterio comercial.....	166
b. Falta de actualización periódica	166
c. Desconexión entre ERV y ventas reales del operador	167

Capítulo 9: WALT - WAULT (Weighted Average Lease Term), vencimientos y estabilidad de ingresos en centros comerciales



1. Definición y relevancia del WALT - WAULT en activos comerciales.....	169
a. WALT a vencimiento	169
b. WALT a break option	170
c. WALT económico y WALT físico.....	171
2. Lectura estratégica del perfil de vencimientos	172
a. Concentración de vencimientos	172
b. Riesgo de cliff de expiraciones	173
c. Distribución óptima por periodos.....	174
3. Relación entre WALT y valor del activo	175
a. Percepción del inversor	175
b. Impacto en financiación	175
c. Efecto en liquidez y pricing del activo.....	176
4. WALT y estrategia de leasing	177
a. Renovaciones defensivas.....	177
b. Extensiones selectivas	177
c. Captación de operadores con plazos objetivo	178
5. Coordinación entre WALT y plan de rotación de operadores	179
a. Rotación programada	179
b. Rotación de oportunidad	179
c. Rotación forzada por vencimiento o desempeño.....	180
6. Herramientas de seguimiento del WALT y del calendario de expiraciones	180
a. Cuadros de mando por fechas.....	180
b. Alertas tempranas de negociación	181
c. Escenarios de impacto en ingresos.....	181
Capítulo 10: Vacancia objetivo en centros comerciales y plan de rotación de operadores	183
1. Concepto de vacancia objetivo y vacancia óptima	183
a. Vacancia estructural	183
b. Vacancia táctica.....	184
c. Vacancia no deseada	185
2. Determinación de la vacancia objetivo por fase del activo.....	186
a. Centro en apertura	186
b. Centro estabilizado.....	187
c. Centro en reposicionamiento	188
3. Vacancia como herramienta de mejora del tenant mix.....	189
a. Liberación de espacios estratégicos	189
b. Reagrupación de locales.....	190
c. Sustitución de usos obsoletos	190
4. Diseño del plan de rotación de operadores	191
a. Criterios de salida	191
b. Criterios de sustitución.....	192
c. Calendario de rotación y ejecución escalonada	192
5. Control económico de la vacancia y de la rotación	193
a. Coste de oportunidad	193
b. Incentivos de entrada y coste de adecuación	194
c. Recuperación esperada de renta y valor	194

6. Riesgos de una rotación mal planificada	195
a. Pérdida de tráfico temporal	195
b. Deterioro de la percepción del centro	196
c. Incremento de costes operativos y comerciales	196
PARTE CUARTA.	198
NEGOCIACIÓN, CONTRATACIÓN Y EJECUCIÓN DEL LEASING PLAN EN CENTROS COMERCIALES	198
Capítulo 11: Estrategia de captación, negociación y cierre de operadores para el leasing plan del centro comercial.....	198
1. Plan de prospección comercial de operadores objetivo	198
a. Pipeline de operadores prioritarios	198
b. Contactabilidad directa e intermediación	200
c. Calendario de reuniones y presentaciones.....	201
2. Argumentario comercial del centro	202
a. Propuesta de valor para el operador.....	202
b. Datos comerciales y de mercado a presentar	203
c. Diferenciación frente a centros competidores	203
3. Términos económicos de la negociación	204
a. Renta fija, variable y escalados.....	204
b. Carencias, contribuciones y obras de implantación	205
c. Garantías y depósitos	206
4. Términos temporales y operativos	207
a. Duración contractual	207
b. Fechas de apertura y fit-out	207
c. Condiciones suspensivas e hitos previos	208
5. Negociación de operadores tractores y operadores clave	209
a. Particularidades de las locomotoras	209
b. Efecto arrastre sobre el resto del mix	209
c. Gestión de asimetrías de poder negociador	210
6. Cierre de operaciones y control postfirma	211
a. Checklist de cierre	211
b. Coordinación con apertura del local	211
c. Seguimiento de cumplimiento inicial	212
Capítulo 12: Documentación contractual del leasing plan y su impacto en ERV, WALT y rotación de operadores.....	214
1. Estructura contractual del arrendamiento en centros comerciales.....	214
a. Carta de intenciones.....	214
b. Heads of terms o términos esenciales	215
c. Contrato definitivo y anexos.....	216
2. Cláusulas económicas que afectan a la ERV	217
a. Renta mínima garantizada.....	217
b. Renta variable y umbrales de ventas	218
c. Bonificaciones, escalados e incentivos	219
3. Cláusulas temporales que afectan al WALT	220
a. Duración inicial	220

b. Prórrogas y renovaciones.....	221
c. Break options y supuestos de resolución	221
4. Cláusulas operativas que afectan al tenant mix.....	222
a. Uso autorizado	222
b. Exclusividades y no competencia	223
c. Horarios, imagen y estándares de funcionamiento	223
5. Cláusulas que condicionan la rotación de operadores	224
a. Cesión y subrogación	224
b. Reubicación dentro del centro	225
c. Reposicionamiento y obras de reforma	225
6. Riesgos contractuales y prevención de conflictos	226
a. Desalineación entre negociación y contrato	226
b. Falta de flexibilidad futura del mix	227
c. Controversias por interpretación y ejecución	227
PARTE QUINTA.	229
CONTROL, SEGUIMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL LEASING PLAN Y DEL TENANT MIX EN CENTROS COMERCIALES.....	229
Capítulo 13: Cuadros de mando del leasing plan en centros comerciales: KPIs, reporting y toma de decisiones	229
1. Diseño del cuadro de mando de leasing	229
a. KPIs comerciales	229
b. KPIs económicos.....	230
c. KPIs de ocupación y rotación	231
2. Indicadores clave vinculados a ERV	232
a. Passing rent frente a ERV	232
b. Captura de renta en nuevas firmas	233
c. Desviación por zonas y categorías	234
3. Indicadores clave vinculados a WALT	234
a. Distribución de vencimientos	234
b. Peso de contratos cortos y largos	235
c. Concentración temporal de expiraciones	236
4. Indicadores clave vinculados a vacancia y rotación	236
a. Vacancia física y económica	236
b. Rotación voluntaria e involuntaria	237
c. Tiempo medio de reposición	238
5. Reporting periódico para propiedad, inversor y financiación	238
a. Informes mensuales	238
b. Informes trimestrales de estrategia	239
c. Presentaciones para comités de inversión	240
6. Uso del cuadro de mando para decisiones correctoras	240
a. Revisión de rentas objetivo	240
b. Revisión de operadores objetivo.....	241
c. Revisión del calendario de actuación	241
Capítulo 14: Releasing, renovaciones y reestructuración del tenant mix en centros comerciales maduros	243

1. Estrategia de renovación de contratos	243
a. Renovación defensiva	243
b. Renovación selectiva	244
c. No renovación programada	245
2. Releasing de locales vacantes o próximos a vacar	246
a. Releasing anticipado	246
b. Releasing simultáneo a la salida	247
c. Releasing con reforma del espacio	248
3. Reestructuración del tenant mix por desempeño	249
a. Operadores de alto valor a retener	249
b. Operadores prescindibles	249
c. Operadores a sustituir por categorías emergentes	250
4. Intervenciones físicas para mejorar la comercialización	251
a. Subdivisión de locales	251
b. Agrupación de superficies	251
c. Cambio de uso de zonas comunes o secundarias	252
5. Gestión de operadores en dificultad	253
a. Alertas tempranas	253
b. Renegociaciones condicionadas	253
c. Salidas ordenadas y mitigación del impacto	254
6. Plan de mejora continua del mix	255
a. Auditorías periódicas del tenant mix	255
b. Aprendizaje de campañas y temporadas	255
c. Integración de innovación comercial	256
Capítulo 15: Riesgos del leasing plan y del tenant mix en centros comerciales: escenarios, contingencias y resiliencia	258
1. Riesgos comerciales	258
a. Caída de demanda del consumidor	258
b. Saturación de categorías	259
c. Entrada de nueva competencia	260
2. Riesgos de operador	261
a. Insolvencia	261
b. Cierre anticipado	262
c. Deterioro de marca o desempeño	262
3. Riesgos contractuales y jurídicos	263
a. Incumplimientos de apertura o explotación	263
b. Litigios por exclusividad o uso	264
c. Riesgos en cesiones y subrogaciones	264
4. Riesgos económicos y financieros	265
a. Inflación y presión sobre rentas	265
b. Tipos de interés y financiación del activo	266
c. Impacto en valoraciones e inversión	267
5. Planes de contingencia del leasing plan	267
a. Sustitución acelerada de operadores	267
b. Activación de comercialización alternativa	268
c. Ajustes tácticos de renta y condiciones	268

6. Resiliencia y adaptación del centro comercial	269
a. Diversificación del mix.....	269
b. Flexibilidad contractual y espacial.....	270
c. Preparación ante ciclos adversos	270
PARTE SEXTA.	272
IMPLANTACIÓN AVANZADA DEL LEASING PLAN Y DEL TENANT MIX EN CENTROS COMERCIALES	272
Capítulo 16: Integración del leasing plan con asset management, valoración, inversión y financiación de centros comerciales	272
1. Relación entre leasing plan y business plan del activo	272
a. Ingresos y costes de explotación	272
b. Capex de reposicionamiento comercial	273
c. Escenarios de creación de valor.....	274
2. Impacto del tenant mix en la valoración del centro comercial	275
a. Calidad de ingresos.....	275
b. Riesgo percibido por el inversor	276
c. Ajustes en yield y pricing	277
3. ERV, WALT y vacancia como variables de inversión	277
a. Due diligence comercial	277
b. Análisis de sensibilidad	278
c. Casos de compra, venta o refinanciación	279
4. Relación entre leasing plan y financiación del activo	279
a. Covenants y métricas de estabilidad	279
b. Requisitos de entidades financiadoras.....	280
c. Presentación del plan a financiadores.....	281
5. Coordinación entre leasing, property y operaciones.....	281
a. Gobierno interno del activo.....	281
b. Flujo de información entre equipos	282
c. Protocolos de decisión.....	283
6. Visión integral de largo plazo del centro comercial.....	283
a. Sostenibilidad del mix.....	283
b. Adaptación a nuevos ciclos de consumo	284
c. Estrategia de valor a medio y largo plazo	284
Capítulo 17: Tendencias futuras del leasing plan y del tenant mix en centros comerciales: digitalización, flexibilidad y nuevos operadores.....	286
1. Nuevas tendencias en la comercialización de centros comerciales.....	286
a. Flexibilidad contractual	286
b. Operadores efímeros y pop-up	287
c. Formatos híbridos físico-digitales.....	288
2. Digitalización aplicada al leasing plan	289
a. CRM comercial.....	289
b. Analítica de datos y cuadros de mando inteligentes.....	289
c. Modelos predictivos de vacancia y rotación.....	290
3. Evolución del tenant mix hacia usos más amplios	291
a. Salud, educación y servicios	291

b. Ocio inmersivo y restauración experiencial	291
c. Logística de proximidad y recogida de pedidos	292
4. Nuevos criterios de selección de operadores	293
a. Omnicanalidad.....	293
b. Solidez de marca y comunidad.....	293
c. Capacidad de generar experiencia	294
5. ESG y sostenibilidad en el leasing plan	294
a. Operadores y usos compatibles con objetivos ESG	294
b. Eficiencia energética y adaptación del local.....	295
c. Reputación comercial y exigencias del inversor	295
6. Hoja de ruta para la actualización continua de la estrategia	296
a. Revisión anual del plan	296
b. Innovación comercial sistemática	296
c. Preparación del centro para la próxima década	297
PARTE SÉPTIMA.	299
CHECKLISTS Y FORMULARIOS TÉCNICOS DE LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES.....	299
Capítulo 18: Checklists operativos para diseñar y revisar el leasing plan en centros comerciales	299
1. CHECKLIST. Diagnóstico inicial del activo para el diseño del leasing plan	299
Sección 1. Situación comercial del centro	300
Sección 2. Estado contractual y mapa de vencimientos	300
Sección 3. Posicionamiento y competencia	301
2. CHECKLIST. Análisis de mercado para el leasing plan del centro comercial	302
Sección 1. Área de influencia	302
Sección 2. Benchmark de competidores	303
Sección 3. Demanda de operadores.....	304
3. CHECKLIST. Definición del tenant mix objetivo del centro comercial	305
Sección 1. Categorías prioritarias.....	305
Sección 2. Límites de concentración	306
Sección 3. Objetivos por zonas del centro	307
4. CHECKLIST. Validación de ERV, WALT y vacancia objetivo del activo	307
Sección 1. Consistencia metodológica	308
Sección 2. Actualización de datos	308
Sección 3. Coherencia con la estrategia del activo	309
5. CHECKLIST. Aprobación interna del leasing plan del centro comercial	310
Sección 1. Revisión por asset management	310
Sección 2. Revisión por propiedad o inversor	311
Sección 3. Revisión jurídica y financiera	311
6. CHECKLIST. Seguimiento periódico del leasing plan del centro comercial	312
Sección 1. Revisiones mensuales.....	313
Sección 2. Revisiones trimestrales	313
Sección 3. Revisiones anuales de reposicionamiento	314
Capítulo 19: Formularios técnicos del leasing plan y del tenant mix para centros comerciales	316

1. FORMULARIO. Ficha maestra del centro comercial.....	316
Sección 1. Datos generales del activo	317
Sección 2. Indicadores clave comerciales.....	318
Sección 3. Resumen estratégico del mix	319
2. FORMULARIO. Ficha individual de local y disponibilidad	320
Sección 1. Superficie, ubicación y uso	320
Sección 2. Renta actual, ERV y estado contractual	321
Sección 3. Observaciones comerciales y técnicas	321
3. FORMULARIO. Ficha de operador objetivo.....	322
Sección 1. Datos corporativos y solvencia.....	323
Sección 2. Encaje en el tenant mix	323
Sección 3. Condiciones de negociación propuestas	324
4. FORMULARIO. Matriz de tenant mix objetivo	325
Sección 1. Distribución por categorías	325
Sección 2. Distribución por plantas o zonas	326
Sección 3. Peso de operadores clave	327
5. FORMULARIO. Control de negociación y pipeline comercial	328
Sección 1. Fase comercial	328
Sección 2. Condiciones económicas ofrecidas	329
Sección 3. Próximos pasos y responsables	330
6. FORMULARIO. Seguimiento de renovaciones, vacancias y rotación	331
Sección 1. Contratos a vencer	331
Sección 2. Plan de actuación asociado	332
Sección 3. Resultado final de la acción comercial	332
Capítulo 20: Modelos prácticos y plantillas a texto completo para aplicar el leasing plan en centros comerciales	334
1. FORMULARIO. Modelo de leasing plan anual del centro comercial	334
Sección 1. Objetivos generales.....	335
Sección 2. Acciones por categoría y zona.....	335
Sección 3. Cronograma y responsables	337
2. FORMULARIO. Modelo de plan de rotación de operadores	338
Sección 1. Operadores a retener.....	338
Sección 2. Operadores a sustituir.....	339
Sección 3. Calendario de ejecución	340
3. FORMULARIO. Modelo de cuadro de mando mensual de ERV, WALT y vacancia	341
Sección 1. Indicadores esenciales	341
Sección 2. Alertas de desviación	342
Sección 3. Medidas correctoras sugeridas	343
4. FORMULARIO. Modelo de informe trimestral para propiedad o inversor	344
Sección 1. Resumen ejecutivo	344
Sección 2. Análisis detallado por indicadores.....	345
Sección 3. Recomendaciones estratégicas	345
5. FORMULARIO. Modelo de minuta interna de comité comercial	346
Sección 1. Asuntos a decidir	347
Sección 2. Soporte documental mínimo	347

Sección 3. Seguimiento de acuerdos	348
6. FORMULARIO. Modelo de plan de contingencia ante salida de operador relevante	349
Sección 1. Evaluación del impacto	349
Sección 2. Acciones inmediatas.....	350
Sección 3. Estrategia de sustitución	351
PARTE OCTAVA.....	352
PRÁCTICA DE LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES.....	352
Capítulo 21: Casos prácticos de definición del leasing plan, ERV y tenant mix en centros comerciales	352
1. Caso práctico de nueva apertura con definición inicial del mix	352
a. Hipótesis de mercado	352
b. Construcción de la ERV inicial	353
c. Calendario de comercialización	355
2. Caso práctico de centro estabilizado con revisión de rentas	356
a. Detección de infra y sobrerentas	356
b. Ajuste de la ERV por zonas	357
c. Plan de renegociación.....	358
3. Caso práctico de activo con vacancia elevada.....	359
a. Diagnóstico de causas	359
b. Reformulación del mix	359
c. Medidas de comercialización correctora.....	360
4. Caso práctico de reposicionamiento comercial del activo	361
a. Cambio de posicionamiento	361
b. Sustitución de categorías	362
c. Impacto esperado en rentas y afluencias	362
5. Caso práctico de entrada de nuevas marcas internacionales.....	363
a. Adaptación del centro a la demanda del operador	363
b. Negociación de condiciones	364
c. Efecto sobre el resto del mix	364
6. Caso práctico comparado España-Latinoamérica.....	365
a. Diferencias de mercado	365
b. Diferencias contractuales.....	366
c. Lecciones estratégicas	366
Capítulo 22: Casos prácticos de WALT, vacancia objetivo y rotación de operadores en centros comerciales	368
1. Caso práctico de concentración excesiva de vencimientos.....	368
a. Riesgos identificados	368
b. Plan de alargamiento del WALT	369
c. Resultados esperados	370
2. Caso práctico de salida de locomotora.....	371
a. Impacto inmediato en tráfico y percepción	371
b. Plan de sustitución o redistribución	372
c. Recuperación del equilibrio comercial	373

3. Caso práctico de rotación planificada para elevar la ERV	373
a. Selección de operadores salientes	373
b. Inversión y adecuación de espacios	374
c. Incremento de valor esperado	375
4. Caso práctico de vacancia táctica en reposicionamiento.....	375
a. Justificación económica.....	375
b. Ejecución por fases.....	376
c. Control del impacto en ingresos.....	377
5. Caso práctico de renegociación masiva en entorno adverso	377
a. Priorización de operadores.....	377
b. Ajustes de rentas y plazos	378
c. Protección del WALT y de la caja	379
6. Caso práctico de reestructuración integral del tenant mix	379
a. Diagnóstico inicial.....	379
b. Ejecución del plan de rotación	380
c. Resultados, lecciones y replicabilidad	381

Capítulo 23: Casos prácticos de leasing plan y tenant mix para centros comerciales: ERV, WALT, vacancia objetivo y plan de rotación de operadores.....383

Caso práctico 1. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Definición inicial del mix comercial en una nueva apertura con vacancia táctica controlada y estructura de rentas escalonada.....383

Causa del Problema	383
Soluciones Propuestas.....	385
1. Redefinición técnica del posicionamiento del activo y conversión del concepto en un leasing plan maestro	385
2. Construcción de una ERV segmentada y establecimiento de bandas de negociación por unidad comercial	387
3. Diseño de una política de duración contractual orientada a un WALT equilibrado	388
4. Aprobación de una vacancia objetivo de apertura y de una vacancia táctica como herramienta de creación de valor.....	389
5. Diseño anticipado de un plan de rotación de operadores y de una matriz de permanencia	390
6. Implantación de un cuadro de mando de leasing, ERV, WALT, vacancia y rotación con gobernanza formal	391
Consecuencias Previstas.....	391
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	393
Lecciones Aprendidas.....	395

Caso práctico 2. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Revisión integral de rentas y reajuste del mix en un centro comercial estabilizado con infra y sobrerentas.400

Causa del Problema	400
Soluciones Propuestas.....	402
1. Auditoría integral de rentas, ERV y posicionamiento por unidad comercial	402
2. Segmentación del tenant mix y redefinición de categorías prioritarias, saturadas y emergentes	403
3. Plan de renegociación escalonada de infra y sobrerentas.....	404
4. Reordenación del WALT mediante extensiones selectivas y no renovaciones programadas	405
5. Definición de una vacancia objetivo táctica para ejecutar el reajuste del mix	406
6. Cuadro de mando de seguimiento con indicadores de captura de ERV, estabilidad temporal y rotación	407

Consecuencias Previstas.....	407
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	409
Lecciones Aprendidas.....	411

Caso práctico 3. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Reformulación del mix y recuperación de rentas en un centro comercial con vacancia elevada y pérdida de posicionamiento.

.....	416
Causa del Problema.....	416
Soluciones Propuestas.....	418
1. Diagnóstico comercial profundo y redefinición del posicionamiento competitivo del activo.....	418
2. Segmentación del centro por microzonas comerciales y reconstrucción de la ERV realista y de la ERV de recuperación.....	419
3. Plan de choque de vacancia: clasificación de locales vacíos y decisión sobre ocupar, transformar o reservar.....	420
4. Reformulación del tenant mix con sustitución de categorías saturadas y refuerzo de usos de recurrencia.....	421
5. Plan de renegociación, releasing y mejora del WALT.....	422
6. Programa de pequeñas intervenciones físicas y visuales para reactivar zonas frías.....	423
7. Implantación de una vacancia objetivo de transición y de un plan de rotación programada.....	423
8. Cuadro de mando específico de recuperación del activo.....	424
Consecuencias Previstas.....	425
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	426
Lecciones Aprendidas.....	428

Caso práctico 4. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Reposicionamiento integral del activo mediante sustitución de categorías, mejora de flujos y redefinición de rentas objetivo.

.....	434
Causa del Problema.....	434
Soluciones Propuestas.....	436
1. Redefinición del posicionamiento comercial y del relato de mercado del activo.....	436
2. Revisión técnica del tenant mix y diseño del mix objetivo a 36 meses.....	437
3. Reconstrucción de la ERV por zonas, categorías y fases de reposicionamiento.....	438
4. Plan de rotación programada de operadores con tres velocidades de ejecución.....	438
5. Reordenación del WALT y gestión activa del calendario de vencimientos.....	439
6. Vacancia táctica y vacancia de transformación como herramientas deliberadas.....	440
7. Programa de microcapex para apoyar el reposicionamiento del mix.....	441
8. Cuadro de mando de reposicionamiento y disciplina de comités.....	441
Consecuencias Previstas.....	442
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	444
Lecciones Aprendidas.....	446

Caso práctico 5. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Incorporación de nuevas marcas internacionales y adaptación del centro para capturar mayor renta sin deteriorar el equilibrio comercial.

.....	450
Causa del Problema.....	450
Soluciones Propuestas.....	452
1. Creación de un plan específico de captación de marcas internacionales integrado en el leasing plan general.....	452
2. Jerarquización de espacios y mapa de locales estratégicos para nuevas firmas.....	453
3. Revisión de la ERV para operaciones de upgrade y creación de una métrica de renta efectiva internacional.....	454

4. Plan de rotación selectiva y liberación programada de espacios para operadores internacionales .	455
5. Protección del equilibrio del tenant mix y prevención de canibalización interna	456
6. Revisión del WALT y política contractual diferenciada para nuevas marcas internacionales	457
7. Vacancia táctica y capex de implantación como inversión controlada, no como cesión automática	458
8. Cuadro de mando específico de internacionalización y comité de validación estratégica	458
Consecuencias Previstas.....	459
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	461
Lecciones Aprendidas.....	463

Caso práctico 6. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Comparación estratégica entre un centro comercial en España y otro en Latinoamérica para adaptar rentas, plazos y rotación al contexto de mercado.....468

Causa del Problema	468
Soluciones Propuestas.....	470
1. Creación de una metodología común de análisis con adaptación local obligatoria	470
2. Reconstrucción diferenciada de la ERV en ambos activos.....	471
3. Revisión comparada del tenant mix con criterios locales de demanda y función comercial	472
4. Redefinición diferenciada del WALT objetivo y de la política de vencimientos.....	473
5. Política de vacancia objetivo adaptada a cada mercado	474
6. Diseño de dos planes de rotación con distinta intensidad y distinta lectura estratégica	475
7. Adaptación de la política de incentivos, garantías y estructura contractual	476
8. Cuadro de mando comparado con lectura local y comité internacional de seguimiento	476
Consecuencias Previstas.....	477
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	479
Lecciones Aprendidas.....	480

Caso práctico 7. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Corrección de una concentración excesiva de vencimientos para estabilizar ingresos y evitar una rotación desordenada.....485

Causa del Problema	485
Soluciones Propuestas.....	487
1. Auditoría integral del calendario de vencimientos y segmentación de contratos por criticidad estratégica	487
2. Diseño de un plan de alargamiento del WALT con extensiones selectivas anticipadas	488
3. Creación de una matriz de renovación defensiva, renovación selectiva y no renovación programada	489
4. Modelización de escenarios de salida y creación de un plan de contingencia por bloques de renta	490
5. Plan de releasing anticipado y preparación de operadores sustitutos antes del vencimiento	491
6. Revisión de la ERV y de la política de renta en renovaciones concentradas	492
7. Coordinación entre leasing, asset management y financiación mediante un comité mensual de expiraciones	493
8. Plan de comunicación y narrativa de estabilidad frente a financiadores y mercado	494
Consecuencias Previstas.....	494
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	496
Lecciones Aprendidas.....	498

Caso práctico 8. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Salida de una locomotora y reequilibrio del centro mediante sustitución funcional, redistribución de flujos y reconstrucción de rentas.....504

Causa del Problema	504
Soluciones Propuestas.....	506
1. Activación inmediata de un comité de contingencia para salida de locomotora	506

2. Modelización de escenarios de sustitución: ancla única, subdivisión múltiple y solución híbrida	507
3. Selección de una solución híbrida con reconfiguración del espacio ancla	509
4. Plan de protección del flujo durante la transición y blindaje del entorno colindante	510
5. Revisión de la ERV del ala este y redefinición de rentas de transición y de estabilización	510
6. Reordenación del WALT y reconstrucción de la estabilidad del ingreso tras la pérdida del contrato ancla	511
7. Vacancia táctica aceptada y presupuestada como inversión de transformación	512
8. Estrategia de comunicación con operadores, financiadores y mercado	513
Consecuencias Previstas.....	514
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	515
Lecciones Aprendidas.....	517

Caso práctico 9. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Rotación planificada de operadores para elevar la ERV y mejorar la calidad de ingresos sin deteriorar la estabilidad del activo.522

Causa del Problema	522
Soluciones Propuestas.....	525
1. Auditoría de potencial de ERV y clasificación de operadores según contribución real al valor del activo	525
2. Diseño de una matriz de rotación con tres velocidades: inmediata, programada y estructural	526
3. Redefinición de la ERV operativa y de la ERV de reposicionamiento	527
4. Plan de sustitución por categorías objetivo y reequilibrio del tenant mix	528
5. Gestión activa del WALT para compatibilizar mejora de renta y estabilidad de cartera	528
6. Vacancia táctica controlada y presupuesto de capex comercial	529
7. Plan de protección reputacional y comercial de los corredores intervenidos.....	530
8. Cuadro de mando de rotación y comité mensual de seguimiento	531
Consecuencias Previstas.....	532
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	533
Lecciones Aprendidas.....	535

Caso práctico 10. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Vacancia táctica en un reposicionamiento por fases para transformar un centro comercial maduro sin destruir caja ni percepción de mercado.540

Causa del Problema	540
Soluciones Propuestas.....	542
1. Definición formal de la vacancia táctica como instrumento de asset management y no como incidencia operativa	542
2. División del reposicionamiento en tres fases para evitar una descompresión excesiva de caja y de percepción	543
3. Identificación de los metros que debían vaciarse primero y de los metros que no debían tocarse todavía	544
4. Revisión de la ERV por fases: ERV en uso actual, ERV de transición y ERV de estabilización	545
5. Diseño de un plan de rotación ligado a categorías objetivo y no a oportunidades oportunistas.....	545
6. Construcción de un colchón de estabilidad en WALT fuera del perímetro intervenido	546
7. Presupuesto específico de vacancia táctica, capex y soporte comercial	547
8. Plan de comunicación interna, con operadores y con mercado para evitar que la vacancia se leyera como deterioro	548
Consecuencias Previstas.....	548
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	550
Lecciones Aprendidas.....	552

Caso práctico 11. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Renegociación masiva en un entorno

adverso para proteger la caja, estabilizar el WALT y evitar una degradación acelerada del tenant mix.....557

Causa del Problema	557
Soluciones Propuestas.....	559
1. Creación de una sala de crisis comercial-financiera con clasificación de operadores por nivel de defensa estratégica	559
2. Segmentación de las solicitudes de renegociación en cuatro tratamientos distintos	560
3. Revisión de la ERV en clave defensiva: ERV teórica, ERV negociable y ERV de recuperación	561
4. Plan de protección de caja mediante priorización de renta efectiva y no solo de renta nominal	562
5. Reordenación del WALT mediante extensiones selectivas, contratos puente y blindaje de operadores estructurales	563
6. Plan de rotación selectiva para aprovechar la crisis como oportunidad de mejora del mix	564
7. Presupuesto específico de flexibilidad comercial y colchón de contingencia.....	564
8. Comunicación selectiva con financiador, operadores y equipo interno	565
Consecuencias Previstas.....	566
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	567
Lecciones Aprendidas	569

Caso práctico 12. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Reestructuración integral del mix comercial mediante reconversión por clústeres, revisión de rentas y rediseño del calendario de operadores.....574

Causa del Problema	574
Soluciones Propuestas.....	576
1. Diagnóstico integral por clústeres comerciales y lectura funcional del centro	576
2. Definición del mix objetivo a 36 meses y reasignación de pesos por categorías.....	577
3. Reestructuración del calendario de operadores: retener, relocalizar, rotar y dejar salir	578
4. Reconstrucción de la ERV por clúster, por zona y por fase de transición	579
5. Revisión del WALT en clave de cartera cualitativa y no solo cuantitativa	580
6. Vacancia táctica concentrada y reestructuración física por paquetes de superficie	580
7. Plan de protección de caja y de percepción comercial durante la transición.....	581
8. Cuadro de mando de reestructuración integral y comités de ejecución por clúster	582
Consecuencias Previstas.....	583
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	584
Lecciones Aprendidas	586

Caso práctico 13. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Implantación de un cuadro de mando integral para corregir desviaciones de renta, vencimientos y vacancia en un centro comercial con decisiones dispersas.591

Causa del Problema	591
Soluciones Propuestas.....	593
1. Diseño de un cuadro de mando integral con indicadores comerciales, económicos, temporales y cualitativos	593
2. Reconciliación de la ERV con la renta efectiva y construcción de un mapa de captura de valor por zonas	594
3. Desagregación del WALT por subcarteras y creación de alertas tempranas de concentración temporal	595
4. Clasificación de la vacancia y medición separada de vacancia física, económica y táctica	596
5. Sistema de puntuación del tenant mix por clúster y por corredor comercial	597
6. Implantación de comités mensuales de decisión y trimestrales de revisión estratégica	598
7. Integración del cuadro de mando en la política de incentivos, renovaciones y rotación	599
8. Presentación del cuadro de mando a financiador y propiedad como herramienta de confianza y de	

creación de valor.....	600
Consecuencias Previstas.....	600
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	602
Lecciones Aprendidas.....	604

Caso práctico 14. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Releasing anticipado de locales próximos a vacar en un centro comercial maduro para elevar la ERV y evitar una pérdida de tracción por tramos.609

Causa del Problema.....	609
Soluciones Propuestas.....	611
1. Segmentación de todos los contratos próximos a vacar según ventana temporal, complejidad y valor estratégico del local	611
2. Activación de un pipeline de operadores objetivo antes de confirmar las salidas	613
3. Construcción de una ERV operativa de releasing y una ERV de estabilización post-apertura ..	614
4. Integración del releasing anticipado con el plan de rotación y con el reposicionamiento por corredores	614
5. Política diferenciada de negociación con el operador saliente: renovar, dejar salir o convertir en operador puente	615
6. Protección del WALT mediante compensación fuera del perímetro de releasing anticipado.....	616
7. Presupuesto específico de pre-releasing, vacancia táctica y adecuación comercial	617
8. Implantación de un cuadro de mando específico de releasing anticipado y comité mensual de seguimiento	617
Consecuencias Previstas.....	618
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	620
Lecciones Aprendidas.....	622

Caso práctico 15. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Subdivisión, agrupación y cambio de uso de una banda secundaria para elevar la ERV, mejorar el recorrido y reducir la fragilidad comercial.627

Causa del Problema.....	627
Soluciones Propuestas.....	630
1. Diagnóstico técnico-comercial del tramo y clasificación de locales por posibilidad de subdivisión, agrupación o mantenimiento	630
2. Construcción de un nuevo esquema de usos para la banda secundaria	631
3. Revisión de la ERV en tres niveles: configuración actual, configuración de transición y configuración estabilizada	632
4. Plan de salida, renovación puente y relocalización de operadores existentes.....	633
5. Ejecución por paquetes de obra y vacancia táctica concentrada	633
6. Política de captación específica para operadores compatibles con el nuevo layout.....	634
7. Protección del WALT y de la renta del resto del centro durante la transición	635
8. Cuadro de mando específico del corredor y comités quincenales de obra-comercialización	636
Consecuencias Previstas.....	637
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	638
Lecciones Aprendidas.....	640

Caso práctico 16. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Gestión de operadores en dificultad mediante alertas tempranas, renegociación condicionada y salida ordenada para proteger el mix y la caja.....645

Causa del Problema.....	645
Soluciones Propuestas.....	648

1. Implantación de un sistema de alertas tempranas con puntuación de riesgo comercial y financiero	648
2. Clasificación de operadores en dificultad según su valor para el activo y su capacidad real de recuperación	649
3. Creación de tres protocolos de actuación: acompañamiento, renegociación condicionada y salida ordenada	650
4. Integración de la gestión de dificultad con la ERV y con el análisis de renta efectiva	651
5. Reubicación interna de operadores con valor, pero mal encaje espacial	652
6. Releasing anticipado y cobertura preventiva de corredores sensibles	652
7. Protección del WALT útil y blindaje de la caja fuera del perímetro en dificultad	653
8. Cuadro de mando específico de operadores en dificultad y comité quincenal de seguimiento	654
Consecuencias Previstas	654
Resultados de las Medidas Adoptadas	656
Lecciones Aprendidas	658

Caso práctico 17. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Refinanciación de un centro comercial condicionada por la calidad del WALT, la captura de ERV y la credibilidad del plan de rotación.663

Causa del Problema	663
Soluciones Propuestas	666
1. Integración formal entre leasing plan, business plan y documentación de refinanciación	666
2. Elaboración de una due diligence comercial interna centrada en ERV, passing rent y potencial de captura	667
3. Desagregación del WALT por calidad de operador, clúster y exposición a riesgo	668
4. Formalización de una política de vacancia objetivo y de vacancia táctica explicable a terceros	668
5. Construcción de un plan de rotación de operadores traducido a impacto en renta, WALT y valoración	669
6. Revisión del capex comercial y creación de un mapa de inversión-retorno por zonas	670
7. Construcción de escenarios financieros ligados a distintos resultados del leasing plan	671
8. Presentación de un cuadro de mando de leasing y tenant mix específico para la etapa post-refinanciación	672
Consecuencias Previstas	673
Resultados de las Medidas Adoptadas	674
Lecciones Aprendidas	676

Caso práctico 18. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Digitalización predictiva del leasing plan para anticipar vacancia, mejorar la captación de ERV y gestionar formatos flexibles sin deteriorar la estabilidad del centro.681

Causa del Problema	681
Soluciones Propuestas	684
1. Creación de una arquitectura única de datos comerciales, operativos y financieros del activo	684
2. Implantación de un sistema de alertas predictivas de vacancia y de riesgo de renegociación	685
3. Desarrollo de una ERV dinámica por categorías de rápida evolución	685
4. Segmentación formal entre cartera estructural y cartera táctica para proteger el WALT útil	686
5. Creación de un laboratorio de formatos flexibles con métricas de validación obligatoria	687
6. Implantación de un CRM comercial conectado al mapa del centro y al pipeline de operadores	688
7. Traducción del sistema predictivo a lenguaje de valoración, coinversión y financiación	689
8. Cuadro de mando predictivo mensual y comité mixto de decisiones	689
Consecuencias Previstas	690
Resultados de las Medidas Adoptadas	692
Lecciones Aprendidas	694

Caso práctico 19. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Reconversión parcial de un centro

comercial hacia usos ampliados de salud, educación, servicios y conveniencia para reducir la dependencia de la moda y estabilizar ingresos.	699
Causa del Problema	699
Soluciones Propuestas.....	702
1. Diagnóstico del centro por funciones de visita y no solo por categorías tradicionales	702
2. Definición de un mix objetivo de usos ampliados compatible con el posicionamiento del centro ...	703
3. Revisión de la ERV por tipología de uso, horario y calidad de ingreso	703
4. Plan de rotación selectiva y relocalización para liberar espacios estratégicos sin desordenar el centro	704
5. Política diferenciada de WALT: cartera estructural, cartera de servicios recurrentes y cartera táctica de validación	705
6. Capex selectivo y vacancia táctica presupuestada para reagrupación, adecuación y cambio de uso	706
7. Plan de integración comercial y narrativa de centro de usos ampliados.....	706
8. Cuadro de mando específico de reconversión funcional y comité de seguimiento mensual	707
Consecuencias Previstas.....	708
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	710
Lecciones Aprendidas	711

Caso práctico 20. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Reorientación del leasing plan con criterios ESG y contratos de ocupación eficiente para mejorar valoración, financiación y resiliencia del centro comercial.

Causa del Problema	717
Soluciones Propuestas.....	720
1. Diagnóstico ESG del tenant mix y clasificación de operadores según calidad de uso del activo	720
2. Redefinición de la ERV incorporando calidad de uso, intensidad operativa y contribución a la resiliencia del activo	721
3. Segmentación del WALT entre contratos estructurales sostenibles, contratos revisables y contratos de transición	721
4. Implantación de una política de green lease y de criterios de fit-out para nuevos operadores y renovaciones relevantes	722
5. Plan de rotación selectiva de operadores con bajo alineamiento ESG o bajo encaje futuro	723
6. Capex comercial y técnico vinculado a eficiencia operativa y a monetización futura	724
7. Traducción del nuevo leasing plan ESG a lenguaje de financiación, valoración y coinversión	725
8. Cuadro de mando ESG-comercial y comité mensual de integración entre leasing, operaciones y finanzas	726
Consecuencias Previstas.....	727
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	728
Lecciones Aprendidas	730

Caso práctico 21. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Due diligence comercial previa a la entrada de un coinversor para corregir cláusulas críticas, depurar la ERV y reforzar la calidad del ingreso del centro comercial.

Causa del Problema.....	735
Soluciones Propuestas.....	738
1. Lanzamiento de una vendor due diligence comercial interna previa al proceso de mercado	738
2. Saneamiento y estandarización de la documentación contractual crítica.....	739
3. Depuración de la ERV y conciliación con la renta efectiva de transacción	740
4. Descomposición del WALT por calidad de ingreso, subcarteras y exposición a revisión	741
5. Clasificación de operadores en cartera estable, cartera de mejora y cartera de transición	741
6. Formalización de la política de vacancia y de ocupación temporal para proceso de transacción.....	742
7. Construcción de un plan de mejora a 24/36 meses traducido a impacto en valoración	743
8. Cuadro de mando de calidad de ingreso y comité de preparación de transacción	744

Consecuencias Previstas.....	745
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	746
Lecciones Aprendidas.....	748

Caso práctico 22. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Desconcentración del riesgo por grupo empresarial para reducir dependencia comercial, mejorar la calidad del WALT y reforzar la resiliencia del centro comercial.753

Causa del Problema.....	753
Soluciones Propuestas.....	756
1. Elaboración de un mapa de concentración por beneficiario económico real y no solo por sociedad arrendataria	756
2. Definición de un límite interno de concentración aceptable y de una política de reducción progresiva.....	757
3. Descomposición del WALT por grupo económico y reordenación del calendario de negociación ...	758
4. Revisión de la ERV desde una perspectiva de diversificación y coste de dependencia	758
5. Plan de sustitución gradual por categorías y grupos alternativos	759
6. Política de vacancia táctica limitada para romper dependencias sin generar alarma	760
7. Integración del plan de desconcentración en la narrativa de financiación e inversión	761
8. Cuadro de mando de concentración y comité trimestral de revisión por grupos económicos	761
Consecuencias Previstas.....	762
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	764
Lecciones Aprendidas.....	765

Caso práctico 23. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Reacción estratégica ante la apertura de un nuevo centro competidor para proteger rentas, afluencias y calidad del ingreso.....771

Causa del Problema.....	771
Soluciones Propuestas.....	774
1. Creación de una célula de respuesta competitiva y remapeo del área de influencia	774
2. Segmentación de operadores en cuatro grupos: blindaje, negociación táctica, observación y salida programada.....	774
3. Recalibración de la ERV en tres escenarios: preapertura, fase de ajuste competitivo y estabilización.....	775
4. Blindaje selectivo del WALT útil y reducción de la exposición crítica a vencimientos	776
5. Plan ofensivo de rotación y reposicionamiento en corredores vulnerables.....	777
6. Política de incentivos limitada, selectiva y condicionada para evitar guerra de rentas	778
7. Política de vacancia táctica y protección de percepción del activo	778
8. Cuadro de mando de defensa competitiva y escenarios de seguimiento a 6, 12 y 24 meses	779
Consecuencias Previstas.....	780
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	781
Lecciones Aprendidas.....	783

Caso práctico 24. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Activación de un plan de contingencia ante la salida simultánea de varios operadores relevantes para proteger caja, covenants y percepción comercial del activo.788

Causa del Problema.....	788
Soluciones Propuestas.....	790
1. Activación inmediata de un comité de contingencia comercial-financiera con mandato ejecutivo .	790
2. Modelización de escenarios de impacto sobre NOI, covenants y tiempo de reposición.....	791
3. Clasificación de las superficies afectadas según criticidad estratégica y capacidad de reposición ...	792
4. Activación de comercialización alternativa y ocupación transitoria de calidad.....	793
5. Releasing anticipado y pipeline reforzado para piezas medianas y complejas.....	794
6. Revisión de la ERV y de la política de incentivos bajo lógica de contingencia	795

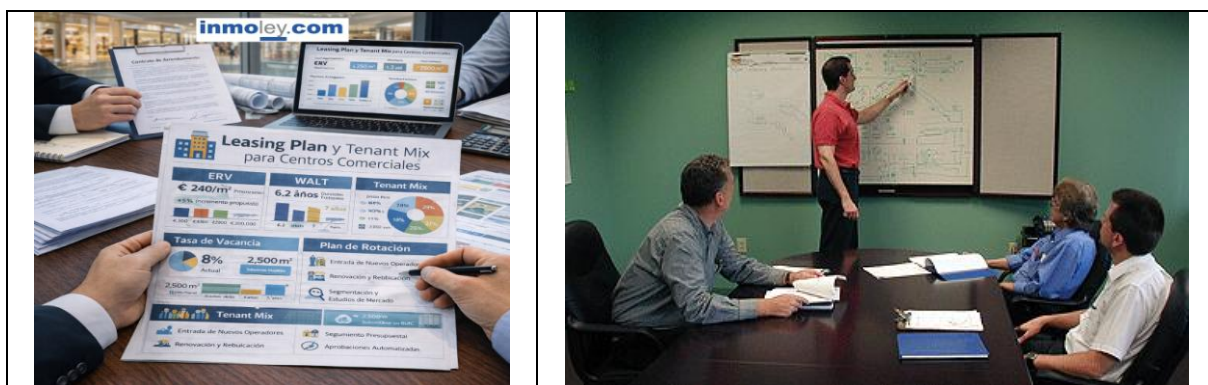


7. Protección del WALT y de la base estable del centro fuera del perímetro de crisis	796
8. Comunicación escalonada con banca, operadores y mercado para evitar lectura de debilidad	796
Consecuencias Previstas.....	797
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	798
Lecciones Aprendidas.....	800

Caso práctico 25. "LEASING PLAN Y TENANT MIX PARA CENTROS COMERCIALES: ERV, WALT, VACANCIA OBJETIVO Y PLAN DE ROTACIÓN DE OPERADORES." Armonización internacional de un leasing plan para dos centros comerciales con distinta madurez, una sola estrategia de inversión y un objetivo común de creación de valor.805

Causa del Problema	805
Soluciones Propuestas.....	807
1. Construcción de un marco común de leasing plan y tenant mix para ambos países	807
2. Redefinición diferenciada de la vacancia objetivo por fase de activo y por finalidad estratégica	808
3. ERV de cartera con metodología homogénea y adaptación local por mercado.....	809
4. Separación entre WALT estructural, WALT de transición y WALT táctico en ambos activos	810
5. Asignación del capex por retorno ajustado al riesgo y no por presión local	811
6. Diseño de un plan de rotación dual: depuración selectiva en España y reconstrucción de base en Latinoamérica	812
7. Preparación de una narrativa integrada de cartera para refinanciación e inversor	813
8. Cuadro de mando comparativo de cartera y comité bimensual transnacional	813
Consecuencias Previstas.....	814
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	816
Lecciones Aprendidas	817

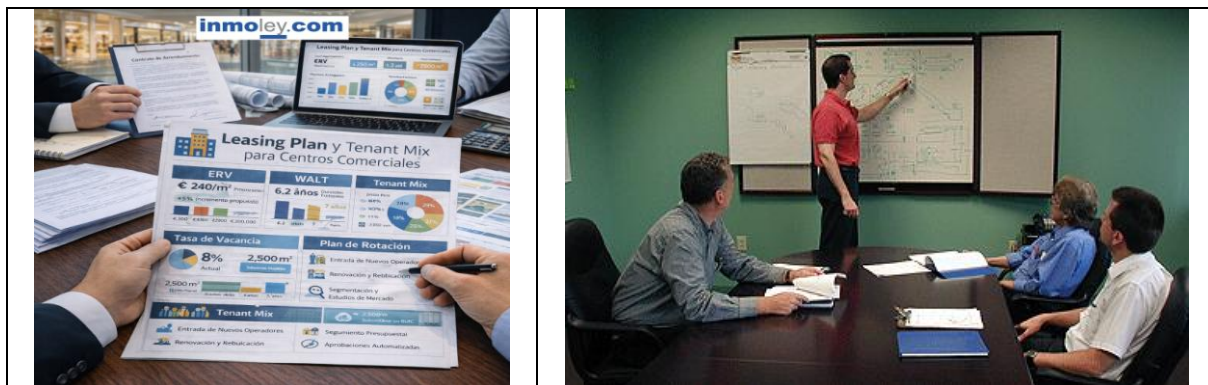
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "Leasing Plan y Tenant Mix para Centros Comerciales: ERV, WALT, Vacancia Objetivo y Plan de Rotación de Operadores" en 12 puntos:

- Definir un leasing plan coherente con el posicionamiento comercial de un centro comercial.
- Diseñar un tenant mix equilibrado para maximizar atracción, permanencia y rentas.
- Calcular y aplicar la ERV en la fijación de rentas, renovaciones y nuevas contrataciones.
- Interpretar el WALT y su impacto en la estabilidad de ingresos y en el valor del activo.
- Establecer una vacancia objetivo útil como herramienta de reposicionamiento y creación de valor.
- Planificar la rotación de operadores para mejorar el mix sin deteriorar la percepción del centro.
- Analizar el mercado, el área de influencia y la competencia para orientar la comercialización.
- Segmentar operadores y priorizar marcas según su función estratégica dentro del activo.
- Negociar contratos de arrendamiento comercial alineados con la estrategia patrimonial del centro.
- Implantar cuadros de mando y sistemas de seguimiento para corregir desviaciones de renta, vacancia y vencimientos.
- Coordinar leasing, asset management, property management, financiación e inversión en una visión integrada del activo.
- Aplicar formularios, checklists y casos prácticos para ejecutar decisiones reales de comercialización, renovación y reposicionamiento.

Introducción.



LEASING PLAN Y TENANT MIX EN CENTROS COMERCIALES: LA INTELIGENCIA COMERCIAL QUE TRANSFORMA UN ACTIVO EN VALOR

En un mercado cada vez más competitivo, donde los centros comerciales ya no compiten solo por captar operadores, sino por construir experiencias, proteger sus rentas, defender su posicionamiento y sostener su valor ante propiedad, financiadores e inversores, dominar el leasing plan y el tenant mix ha dejado de ser una ventaja adicional para convertirse en una necesidad profesional. Hoy no basta con ocupar metros cuadrados ni con alcanzar una determinada ocupación aparente. La verdadera diferencia entre un activo que se limita a sobrevivir y otro que crea valor de forma continuada está en la calidad de su mezcla comercial, en la disciplina con la que se gestionan las rentas, en la lectura correcta del mercado y en la capacidad de anticipar la rotación, la vacancia y la evolución de los operadores.

Esta guía práctica nace precisamente para responder a esa necesidad. Está concebida para profesionales que saben que la comercialización de un centro comercial no puede improvisarse y que entienden que el éxito de un activo depende de la coordinación entre estrategia, análisis de mercado, negociación, gestión contractual, reposicionamiento y control patrimonial. A lo largo de sus capítulos, la guía aborda de forma rigurosa y aplicada los fundamentos del leasing plan, el diseño del tenant mix, la metodología de cálculo de la ERV, la interpretación del WALT, la definición de la vacancia objetivo, la planificación de la rotación de operadores, la negociación contractual, el seguimiento mediante cuadros de mando, la integración con asset management, valoración, inversión y financiación, así como una amplia parte práctica con checklists, formularios, modelos de trabajo y casos prácticos.

El profesional que estudie esta obra no solo encontrará conceptos bien explicados, sino herramientas concretas para mejorar su forma de analizar, decidir y ejecutar. Le ayudará a estructurar mejor la captación de operadores, a segmentar marcas y categorías con mayor criterio, a fijar objetivos realistas de renta, a identificar infra y sobrerentas, a ordenar calendarios de vencimientos, a proteger la estabilidad del ingreso y a utilizar la vacancia y la rotación como



instrumentos de creación de valor, y no como simples incidencias de gestión. También le permitirá comprender mejor cómo se relacionan el leasing plan y el tenant mix con la percepción del inversor, con la financiación del activo y con la sostenibilidad de la estrategia comercial en el medio y largo plazo.

Los beneficios de adquirir estos conocimientos son evidentes. Desde un punto de vista tangible, una mejor gestión del leasing plan puede traducirse en mayor calidad de ingresos, mejor captura de renta, menor fragilidad del mix, menor dependencia de determinados operadores y una estructura temporal de contratos más equilibrada. Desde un punto de vista intangible, aporta una ventaja decisiva: criterio profesional. Y en un sector donde muchas decisiones tienen consecuencias patrimoniales relevantes, disponer de criterio técnico, visión estratégica y capacidad de anticipación es una de las mejores inversiones que puede hacer cualquier profesional vinculado a la promoción, la propiedad, la comercialización, la consultoría, la valoración o la gestión de centros comerciales.

Por eso, esta guía no debe verse solo como un material de consulta, sino como una herramienta de trabajo y de mejora profesional. Quien quiera comprender de verdad cómo se construye un centro comercial competitivo, rentable y resiliente encontrará aquí una base sólida, práctica y orientada a resultados. Invertir en este conocimiento es invertir en una mejor capacidad de análisis, en una gestión más segura y en una toma de decisiones mucho más eficaz.

El sector evoluciona, los operadores cambian, el consumidor transforma sus hábitos y los activos que no se adaptan pierden relevancia. Mantenerse actualizado ya no es una opción reservada a unos pocos especialistas: es una obligación para todo profesional que aspire a trabajar con solvencia y a diferenciarse por la calidad de su gestión. Esta guía práctica está pensada para acompañarle en ese camino. Dar el paso de estudiarla es, en realidad, dar el paso hacia una forma más avanzada, más rigurosa y más rentable de entender el leasing plan y el tenant mix en centros comerciales.