



CURSO/GUÍA PRÁCTICA CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES

CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS

866 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?	25
Introducción.	26
PARTE PRIMERA.	28
FUNDAMENTOS DE LAS CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS	28
Capítulo 1: Arquitectura contractual de las cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales	28
1. Qué convierte en “críticas” a las cláusulas de co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos	28
a. Impacto directo en la rentabilidad del local y del centro comercial	28
b. Incidencia en la ocupación, las ventas y la estabilidad del tenant mix	30
c. Efecto sobre la valoración del activo y la financiación	32
2. Diferencias entre el arrendamiento en centro comercial y otros arrendamientos comerciales	36
a. Dependencia del tráfico y de las tiendas ancla	36
b. Interdependencia entre arrendatarios	37
c. Mayor densidad de obligaciones operativas y restricciones de uso	39
3. Mapa de cláusulas críticas dentro del arrendamiento de centro comercial	41
a. Cláusulas de protección del arrendatario	41
b. Cláusulas de protección del arrendador	42
c. Cláusulas de reequilibrio y salida	44
4. Documentación complementaria que condiciona las cláusulas críticas	46
a. Carta de intenciones y term sheet	46
b. Reglamento de régimen interior y normativa técnica del centro	47
c. Anexos de planos, superficies, usos y comercialización	49
5. Variables comerciales y técnicas que activan derechos y remedios	50
a. Ocupación mínima y permanencia de anclas	51
b. Ventas mínimas, afluencias y aperturas obligatorias	52
c. Reubicaciones, reformas y cambios de concepto comercial	54
6. Errores de diseño contractual más frecuentes	55
a. Definiciones ambiguas o incompletas	56
b. Remedios desproporcionados o de difícil prueba	57
c. Incoherencias entre cláusulas principales y anexos	59
Capítulo 2: Enfoque internacional de las cláusulas críticas del arrendamiento en España y Latinoamérica	61
1. Enfoque comparado de la contratación en centros comerciales	61
a. Principios comunes del arrendamiento comercial	61
b. Diferencias prácticas entre jurisdicciones	63
c. Margen de autonomía de la voluntad contractual	65
2. Conceptos que deben definirse con precisión en operaciones internacionales	67
a. Superficie arrendable, superficie construida y áreas comunes	67
b. Ventas brutas, ventas netas y ventas excluidas	69

c. Tienda ancla, operador clave y categoría protegida.....	71
3. Due diligence previa a la negociación de cláusulas críticas.....	72
a. Situación del activo y cargas que puedan afectarle	72
b. Situación urbanística, licencias y autorizaciones de actividad	74
c. Coherencia entre uso previsto, imagen comercial y mix del centro.....	75
4. Riesgos transfronterizos en contratos de grupos internacionales.....	77
a. Cambio de control y cesiones intragrupo	77
b. Marcas, franquicias y formatos comerciales multi-país	78
c. Adaptación de modelos internacionales al activo local.....	80
5. Medios de prueba y evidencias en la gestión de cláusulas críticas	81
a. Certificaciones de ventas y auditorías.....	81
b. Informes de ocupación, tráfico y cierre de locales.....	82
c. Notificaciones, comunicaciones y reservas de derechos.....	83
6. Modelo base de estructura contractual internacional	85
a. Versión favorable al arrendador.....	85
b. Versión equilibrada	86
c. Versión favorable al arrendatario.....	87
PARTE SEGUNDA.....	89
CO-TENANCY EN EL ARRENDAMIENTO DE CENTROS COMERCIALES: EQUILIBRIO DEL CENTRO, TIENDAS ANCLA Y REMEDIOS.....	89
Capítulo 3: La cláusula de co-tenancy en centros comerciales: concepto, tipologías y función económica	89
1. Qué es el co-tenancy y para qué sirve en un centro comercial	89
a. Protección frente a la pérdida de atractivo comercial del centro	89
b. Asignación contractual del riesgo de desocupación	91
c. Instrumento de equilibrio del tenant mix.....	93
2. Modalidades de co-tenancy	95
a. Opening co-tenancy o co-tenancy de apertura	95
b. Ongoing co-tenancy o co-tenancy de funcionamiento	98
c. Co-tenancy por operadores nominados o por categorías equivalentes.....	99
3. Elementos esenciales de una cláusula de co-tenancy bien construida	101
a. Identificación del supuesto activador.....	101
b. Fórmula de medición objetiva.....	102
c. Determinación del remedio aplicable.....	104
4. Co-tenancy ligado a tiendas ancla y operadores tractores	105
a. Identificación nominal del ancla.....	105
b. Sustitución por operador equivalente.....	106
c. Criterios de equivalencia comercial.....	108
5. Co-tenancy ligado a ocupación general del centro.....	109
a. Umbrales de ocupación por número de locales	109
b. Umbrales de ocupación por superficie arrendable	111
c. Umbrales combinados por zonas o fases	112
6. Riesgos y límites del co-tenancy	113
a. Sobrereacción contractual ante incidencias temporales	113
b. Dificultades de medición y prueba.....	114



c. Efecto cascada sobre otros arrendatarios	115
---	-----

Capítulo 4: Redacción técnica de la cláusula de co-tenancy: activadores, carencias y periodos de subsanación

1. Activadores de la cláusula de co-tenancy	118
a. Cierre de una o varias anclas	118
b. Falta de apertura de fases comprometidas	120
c. Caída de la ocupación mínima pactada	123
2. Cómo medir el incumplimiento del co-tenancy	124
a. Por superficie arrendable abierta al público	124
b. Por número de operadores en funcionamiento	126
c. Por categorías comerciales activas	127
3. Periodos de carencia y subsanación	129
a. Periodo de observación inicial	129
b. Plazo de reposición del operador o del nivel de ocupación	130
c. Suspensión del cómputo por causas tasadas	132
4. Exclusiones y carve-outs del co-tenancy	133
a. Fuerza mayor y siniestros	133
b. Reformas integrales o reposicionamientos del centro	134
c. Cierres voluntarios imputables al arrendatario reclamante	135
5. Remedios derivados del co-tenancy	136
a. Reducción de renta fija	136
b. Sustitución por renta variable pura o reducida	137
c. Derecho de resolución anticipada	139
6. Coordinación del co-tenancy con otras cláusulas del contrato	141
a. Operación continuada	141
b. Apertura obligatoria	142
c. Renovaciones y prórrogas	143

Capítulo 5: Gestión práctica del co-tenancy: conflictos, prueba y reequilibrio contractual

1. Cómo acreditar la activación del co-tenancy	145
a. Certificados de ocupación y apertura	145
b. Informes de comercialización y explotación	147
c. Inspección y verificación documental	149
2. Conflictos frecuentes en la aplicación del co-tenancy	150
a. Discusión sobre la equivalencia de la tienda sustituta	150
b. Discusión sobre el cómputo de la ocupación	152
c. Discusión sobre la duración del incumplimiento	153
3. Estrategias del arrendador ante la activación del co-tenancy	155
a. Reposición acelerada de operadores	155
b. Renegociación de renta y plazo	156
c. Reubicación o mejora de condiciones	158
4. Estrategias del arrendatario ante la pérdida de atractivo del centro	159
a. Activación ordenada de remedios	159
b. Reserva de derechos y prueba continuada	160
c. Negociación de solución temporal o definitiva	162
5. Efecto del co-tenancy sobre la financiación y la gestión del activo	163

a. Riesgo de descenso de ingresos recurrentes.....	163
b. Impacto en la valoración del centro.....	164
c. Sensibilidad del inversor y del financiador.....	165
6. Caso práctico de co-tenancy en un centro comercial en reposicionamiento	166
a. Cierre de ancla y caída de tráfico	166
b. Activación del remedio de renta reducida	167
c. Solución de reequilibrio contractual.....	168
PARTE TERCERA.....	171
KICK-OUT EN EL ARRENDAMIENTO DE CENTROS COMERCIALES: SALIDA POR BAJO RENDIMIENTO, VENTAS Y CAMBIO DE CIRCUNSTANCIAS	171
Capítulo 6: La cláusula kick-out en centros comerciales: lógica económica y supuestos de activación.....	171
1. Concepto y función de la cláusula kick-out.....	171
a. Mecanismo de salida pactada	171
b. Distribución del riesgo de bajo rendimiento	173
c. Herramienta de flexibilidad contractual.....	175
2. Tipologías de kick-out	176
a. Kick-out por ventas insuficientes.....	176
b. Kick-out por caída de tráfico o afluencia	178
c. Kick-out vinculado a incumplimientos del centro comercial	179
3. Diferencia entre kick-out, resolución por incumplimiento y desistimiento	180
a. Causa objetiva frente a incumplimiento culpable	180
b. Remedio automático frente a remedio litigioso	182
c. Requisitos de prueba y procedimiento.....	183
4. Condiciones económicas del kick-out.....	184
a. Umbral mínimo de ventas	184
b. Periodo de observación y maduración del negocio	186
c. Relación con la renta mínima garantizada.....	187
5. Sectores y formatos donde el kick-out es más sensible.....	188
a. Moda y complementos.....	188
b. Restauración y ocio	189
c. Operadores emergentes, pop-up y formatos flexibles.....	190
6. Riesgos de una cláusula kick-out mal redactada	192
a. Umbrales irreales o manipulables	192
b. Activación prematura o tardía	193
c. Inseguridad para la comercialización del centro	194
Capítulo 7: Diseño técnico del kick-out: ventas, medición, auditoría y costes de salida	196
1. Determinación del umbral de ventas que activa el kick-out.....	196
a. Ventas absolutas	196
b. Ventas por metro cuadrado	198
c. Ventas comparables y ventas normalizadas.....	199
2. Periodos de medición y consolidación	201
a. Primer año de maduración	201
b. Ejercicios completos o periodos móviles	202
c. Exclusión de periodos anómalos o no comparables.....	205

3. Qué se entiende por ventas a efectos del kick-out	206
a. Ventas presenciales	206
b. Click and collect y ventas omnicanal imputables al local	207
c. Ventas excluidas, devoluciones y promociones	208
4. Auditoría y verificación de ventas.....	209
a. Certificados internos del operador.....	209
b. Revisión por auditor independiente.....	210
c. Derecho de comprobación del arrendador	211
5. Costes asociados al ejercicio del kick-out	212
a. Reposición del local y entrega	213
b. Amortización de incentivos y aportaciones del arrendador	214
c. Devolución o cancelación de garantías.....	216
6. Procedimiento de ejercicio del kick-out	217
a. Notificación formal	217
b. Plazo de subsanación o renegociación	217
c. Fecha efectiva de salida	218
Capítulo 8: Interacción del kick-out con co-tenancy, operación continuada y reubicación	220
1. Jerarquía entre remedios contractuales.....	220
a. Concurrencia entre co-tenancy y kick-out.....	220
b. Prohibición de doble beneficio.....	222
c. Elección del remedio por el arrendatario	223
2. Kick-out y obligación de explotación continuada.....	225
a. Tienda oscura y cierres intermitentes	225
b. Mantenimiento de stock, personal e imagen.....	226
c. Incumplimientos que bloquean el remedio.....	228
3. Kick-out y reubicación del local	229
a. Reubicación como alternativa al cierre	229
b. Criterios de equivalencia comercial del nuevo local	230
c. Rechazo justificado o injustificado de la reubicación	231
4. Kick-out y prórrogas u opciones de renovación	232
a. Pérdida de opciones por ejercicio del remedio	232
b. Renuncia parcial al derecho de salida	233
c. Reconfiguración del plazo contractual	234
5. Kick-out en contextos de reforma o reposicionamiento del centro	235
a. Obras que alteran el tráfico	235
b. Cierre parcial de accesos o zonas	236
c. Compensaciones temporales y remedios escalonados	237
6. Caso práctico de kick-out por ventas insuficientes	238
a. Discusión sobre el cómputo de ventas	238
b. Renegociación antes de la salida.....	239
c. Resolución y entrega ordenada del local.....	239
PARTE CUARTA.	242
EXCLUSIVIDADES, NO COMPETENCIA Y USOS EN EL ARRENDAMIENTO DE CENTROS COMERCIALES	
.....	242

Capítulo 9: Exclusividades comerciales en centros comerciales: alcance, límites y remedios 242

1. Finalidad de la exclusividad en un centro comercial	242
a. Protección de la inversión del arrendatario	242
b. Refuerzo del posicionamiento comercial del centro	244
c. Control de la canibalización interna	245
2. Delimitación material de la exclusividad	246
a. Productos y servicios protegidos	246
b. Marcas, sublíneas y categorías afines	248
c. Actividad principal y actividad accesoria	249
3. Delimitación espacial y temporal de la exclusividad	250
a. Exclusividad dentro del mismo centro	250
b. Exclusividad respecto de ampliaciones y nuevas fases	251
c. Duración de la protección y efectos en prórrogas	252
4. Excepciones y reservas del arrendador	253
a. Kioscos, pop-up y comercialización temporal	253
b. Operadores preexistentes o anclas reservadas	254
c. Omnicanalidad, recogida de pedidos y dark store	255
5. Remedios por incumplimiento de la exclusividad	256
a. Cesación del uso incompatible	256
b. Reducción de renta o indemnización	257
c. Resolución anticipada	258
6. Claves de redacción de la exclusividad	259
a. Precisión terminológica	259
b. Control de excepciones	260
c. Sistema de prueba y reacción rápida	262

Capítulo 10: Usos permitidos, usos prohibidos y cambio de uso del local 264

1. La cláusula de uso permitido	264
a. Uso cerrado y muy específico	264
b. Uso amplio con actividades accesorias	266
c. Uso evolutivo adaptado al mercado	267
2. La cláusula de usos prohibidos	268
a. Actividades incompatibles con la imagen del centro	268
b. Actividades molestas, insalubres o inseguras	269
c. Actividades prohibidas por la normativa aplicable	270
3. Cambio de uso y cambio de concepto comercial	271
a. Consentimiento previo del arrendador	271
b. Criterios para autorizar o denegar el cambio	272
c. Incidencia en la exclusividad de terceros	273
4. Inmutabilidad de la rama comercial y límites a la evolución del negocio	274
a. Paso de mono-marca a multimarca	274
b. Integración de nuevas líneas de producto	274
c. Transformación del formato comercial	275
5. Usos mixtos, omnicanalidad y nuevas fórmulas de explotación	276
a. Click and collect y punto de recogida	276
b. Preparación de pedidos desde tienda	276

c. Compatibilidad entre venta física y soporte logístico.....	277
---	-----

6. Consecuencias del uso no autorizado.....	278
a. Requerimiento de cese y subsanación	278
b. Penalidades, indemnizaciones o pérdida de derechos	278
c. Resolución contractual	279

Capítulo 11: No competencia, radio de protección y conflictos entre categorías comerciales 281

1. Cláusulas de no competencia a favor del arrendatario	281
a. Prohibición de arrendar a competidores directos.....	281
b. Definición de competencia directa, indirecta y complementaria	283
c. Supuestos fronterizos entre categorías	284
2. Cláusulas de no competencia a favor del arrendador	285
a. Restricción para abrir tiendas próximas	285
b. Radio de protección y ámbito territorial	287
c. Excepciones para grupos empresariales o franquicias	288
3. Compatibilidad entre exclusividad y flexibilidad comercial del centro	289
a. Protección razonable frente a rigidez excesiva	289
b. Reposición de operadores sin vulnerar derechos previos.....	290
c. Reposicionamiento del centro y adaptación del mix.....	291
4. Conflictos habituales entre usos y exclusividades.....	292
a. Categorías híbridas o mixtas.....	292
b. Temporadas, campañas y corners temporales	292
c. Solapamientos parciales de producto	293
5. Criterios de interpretación y solución práctica	294
a. Prevalencia de la definición contractual.....	294
b. Prueba del solapamiento real	295
c. Soluciones correctoras sin destruir la operación.....	295
6. Caso práctico sobre exclusividad, uso y no competencia	296
a. Operador afectado por la entrada de un competidor	296
b. Debate sobre categoría protegida.....	297
c. Solución transaccional o contenciosa	298

PARTE QUINTA. 300

NEGOCIACIÓN, GESTIÓN Y REEQUILIBRIO DE LAS CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES	300
---	------------

Capítulo 12. Negociación de co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos 300

1. Prioridades del arrendador en la negociación	300
a. Estabilidad de ingresos y flexibilidad del centro	300
b. Protección del valor del activo	302
c. Compatibilidad con la estrategia comercial global	303
2. Prioridades del arrendatario en la negociación	304
a. Protección frente a pérdida de ventas	304
b. Seguridad competitiva	305
c. Flexibilidad para evolucionar el concepto comercial.....	306
3. Intercambios económicos entre cláusulas	307
a. Más exclusividad a cambio de mayor renta	307

b. Más kick-out a cambio de mayor plazo.....	308
c. Más flexibilidad de uso a cambio de más garantías	309
4. Secuencia óptima de negociación	310
a. Carta de intenciones.....	310
b. Borrador de contrato y redlines	311
c. Cierre documental y anexos finales.....	311
5. Alertas rojas en la negociación	312
a. Métricas no auditables	312
b. Consentimientos discrecionales sin criterios	313
c. Carve-outs excesivos que vacían la protección	314
6. Taller de negociación por tipo de operador.....	314
a. Tienda ancla.....	314
b. Operador mediano de moda o restauración	315
c. Operador emergente o formato temporal	316
Capítulo 13. Gestión activa de las cláusulas críticas durante la vida del contrato	318
1. Revisión periódica de la cláusula de co-tenancy	318
a. Mapa actualizado de ocupación	318
b. Seguimiento de anclas y operadores clave	319
c. Alertas tempranas por cierres o vacantes	321
2. Revisión periódica de la cláusula kick-out	322
a. Seguimiento de ventas y ratios	322
b. Control del periodo de observación	323
c. Preparación de escenarios de renegociación	324
3. Revisión periódica de exclusividades y usos	325
a. Matriz viva de categorías protegidas.....	325
b. Control de nuevas altas y cambios de actividad.....	326
c. Revisión de excepciones y tolerancias.....	327
4. Gestión documental y comunicaciones	328
a. Sistema de avisos y notificaciones.....	328
b. Reservas de derechos y no renunciaciones tácitas	329
c. Archivo de evidencias y trazabilidad.....	330
5. Gestión coordinada entre asset management, leasing y legal	331
a. Reparto de responsabilidades	331
b. Aprobaciones internas	332
c. Escalado de incidencias	333
6. Reequilibrio contractual en renovaciones y novaciones	334
a. Actualización de umbrales y definiciones.....	334
b. Revisión de remedios y plazos	334
c. Adaptación al nuevo posicionamiento del centro	335
PARTE SEXTA.	337
CONFLICTOS, PRUEBA Y RESOLUCIÓN EN CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES.....	337
Capítulo 14. Incumplimiento, prueba y remedios contractuales en co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos	337

1. Tipología de incumplimientos del arrendador	337
a. Pérdida de co-tenancy	337
b. Vulneración de exclusividad	339
c. Autorización indebida de cambios de uso de terceros	340
2. Tipología de incumplimientos del arrendatario	341
a. Uso no autorizado	341
b. Falta de explotación continuada	342
c. Ejercicio irregular del kick-out	344
3. Medios de prueba más eficaces	345
a. Auditorías de ventas y certificaciones	345
b. Planos, listados de ocupación y documentación comercial	346
c. Actas, comunicaciones y evidencias digitales	347
4. Remedios de fuente contractual	348
a. Reducción o suspensión de renta	348
b. Indemnización o penalidad	349
c. Resolución anticipada	349
5. Sistemas de resolución de controversias	350
a. Negociación escalonada	350
b. Mediación, perito dirimente o arbitraje	351
c. Jurisdicción competente y medidas cautelares	352
6. Estrategias de continuidad de negocio durante el conflicto	353
a. Acuerdos transitorios	353
b. Reservas de derechos sin cierre del local	354
c. Soluciones de reubicación o adaptación temporal	355
Capítulo 15. Casuística avanzada de cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales	357
1. Cierre de un ancla con efecto arrastre sobre múltiples arrendatarios	357
a. Activaciones simultáneas de co-tenancy	357
b. Riesgo sistémico para el centro	359
c. Estrategias de contención	360
2. Reposicionamiento integral del centro comercial	361
a. Obras, cierres parciales y alteración del tráfico	361
b. Revisión de usos y categorías	362
c. Renegociación masiva de contratos	363
3. Entrada de un competidor discutidamente equivalente	364
a. Debate técnico sobre la categoría protegida	364
b. Prueba comercial del solapamiento	365
c. Solución contractual o litigiosa	366
4. Cambio de concepto comercial del arrendatario	367
a. Evolución legítima del negocio	367
b. Afectación a exclusividades de terceros	369
c. Consentimiento y condiciones	370
5. Ejercicio coordinado de kick-out y entrega del local	371
a. Discusión sobre ventas y umbral	371
b. Compensaciones y garantías	372
c. Cierre ordenado de la relación contractual	373

6. Lecciones estratégicas para arrendadores, arrendatarios e inversores	374
a. Qué debe quedar blindado desde el inicio	374
b. Qué puede dejarse a la gestión flexible	374
c. Qué nunca debe quedar ambiguo	375
PARTE SÉPTIMA.	377
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS.....	377
Capítulo 16. Checklists de due diligence, negociación y cierre de las cláusulas críticas	377
1. CHECKLIST. Due diligence del arrendador sobre cláusulas críticas del arrendamiento en centro comercial	377
Sección 1. Datos generales del activo y del expediente de revisión	378
Sección 2. Revisión de anclas, ocupación y riesgos de co-tenancy	378
Sección 3. Revisión del mapa de exclusividades existentes	379
Sección 4. Compatibilidad urbanística y comercial de usos	380
Sección 5. Riesgos, observaciones y decisión preliminar	380
2. CHECKLIST. Due diligence del arrendatario sobre dependencia de anclas, tráfico, uso y riesgo competitivo	381
Sección 1. Identificación del proyecto de implantación.....	381
Sección 2. Dependencia de anclas y tráfico	382
Sección 3. Viabilidad del uso proyectado	382
Sección 4. Riesgo competitivo dentro del centro.....	383
Sección 5. Recomendación de negociación.....	383
3. CHECKLIST. Negociación de co-tenancy en arrendamientos de centros comerciales	385
Sección 1. Activadores de la cláusula de co-tenancy	385
Sección 2. Métricas de medición.....	386
Sección 3. Remedios y periodos de subsanación	386
4. CHECKLIST. Negociación de kick-out en arrendamientos de centros comerciales.....	387
Sección 1. Umbral de ventas y periodo de observación.....	387
Sección 2. Auditoría y prueba.....	388
Sección 3. Costes y procedimiento de salida	388
5. CHECKLIST. Negociación de exclusividades y usos en arrendamientos de centros comerciales.....	389
Sección 1. Definición material y espacial	389
Sección 2. Excepciones y carve-outs	390
Sección 3. Remedios y prueba de incumplimiento	390
6. CHECKLIST. Cierre documental de cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales.....	391
Sección 1. Anexos y planos definitivos	391
Sección 2. Cuadros de superficies, usos y exclusividades	391
Sección 3. Notificaciones, firmas y evidencias	392
Capítulo 17. Formularios técnicos y matrices de gestión de cláusulas críticas	393
1. FORMULARIO. Ficha resumen de cláusulas críticas del arrendamiento	393
Sección 1. Datos generales del arrendamiento	394
Sección 2. Variables principales de cada cláusula crítica	394
Sección 3. Riesgos asociados	395
Sección 4. Observaciones de negociación	395
2. FORMULARIO. Matriz de exclusividades del centro comercial	396

Sección 1. Identificación del documento y alcance.....	396
Sección 2. Operador protegido	397
Sección 3. Categoría protegida y excepciones	397
Sección 4. Vigencia y remedios.....	398
3. FORMULARIO. Ficha de uso permitido, uso prohibido y cambios de uso	399
Sección 1. Uso principal.....	399
Sección 2. Usos accesorios	399
Sección 3. Usos restringidos y prohibidos	400
Sección 4. Cambio de uso y evolución del negocio	400
4. FORMULARIO. Cuadro de control de co-tenancy	401
Sección 1. Anclas y operadores clave	401
Sección 2. Umbrales de ocupación.....	402
Sección 3. Alertas de activación	402
5. FORMULARIO. Certificado de ventas para control de kick-out	403
Sección 1. Periodo certificado	403
Sección 2. Cifra declarada y ajustes	403
Sección 3. Documentación de soporte.....	404
6. FORMULARIO. Matriz de incidencias, notificaciones y remedios	405
Sección 1. Hecho activador	405
Sección 2. Plazo y responsable	406
Sección 3. Estado de subsanación	406
Capítulo 18. Formularios a texto completo listos para usar sobre co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos	408
1. FORMULARIO. Cláusula modelo de opening co-tenancy	408
Sección 1. Datos del supuesto ficticio y finalidad operativa	409
Sección 2. Parámetros básicos de la cláusula.....	409
Sección 3. Texto completo de la cláusula	410
Sección 4. Comentarios prácticos y riesgos de aplicación.....	411
2. FORMULARIO. Cláusula modelo de ongoing co-tenancy	411
Sección 1. Datos del supuesto ficticio y finalidad operativa	412
Sección 2. Parámetros básicos de mantenimiento y cómputo	412
Sección 3. Texto completo de la cláusula	413
Sección 4. Comentarios prácticos y recomendaciones de adaptación	414
3. FORMULARIO. Cláusula modelo de kick-out por ventas insuficientes.....	414
Sección 1. Parámetros económicos y base de cálculo	414
Sección 2. Definición de ventas y auditoría.....	415
Sección 3. Texto completo de la cláusula	415
Sección 4. Fecha efectiva de extinción y recomendaciones de uso	416
4. FORMULARIO. Cláusula modelo de exclusividad	417
Sección 1. Datos del supuesto ficticio y objeto de protección.....	417
Sección 2. Excepciones y reservas principales	418
Sección 3. Texto completo de la cláusula	418
Sección 4. Comentarios prácticos y recomendaciones de adaptación	419
5. FORMULARIO. Cláusula modelo de uso permitido, usos prohibidos y cambio de uso	419
Sección 1. Datos del supuesto ficticio	420
Sección 2. Texto completo de la cláusula	420

Sección 3. Comentarios prácticos y criterios de adaptación	421
6. FORMULARIO. Cláusula modelo de resolución escalonada de controversias	421
Sección 1. Datos del supuesto ficticio y alcance de la cláusula	422
Sección 2. Texto completo de la cláusula	422
Sección 3. Comentarios prácticos y errores frecuentes	423
PARTE OCTAVA.	425
PRÁCTICA DE CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS.....	425
Capítulo 19. Casos prácticos de negociación y redacción de co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos	425
1. Negociación de un arrendamiento con tienda ancla de moda	425
a. Riesgos del arrendador	425
b. Exigencias del operador	427
c. Solución contractual final	428
2. Negociación de un arrendamiento de restauración con exclusividad parcial	429
a. Delimitación de categoría.....	429
b. Excepciones por kioscos y eventos.....	431
c. Sistema de remedios	432
3. Negociación de un arrendamiento con kick-out en operador emergente	433
a. Umbral de ventas razonable.....	433
b. Costes de salida	434
c. Garantías y plazos	435
4. Negociación de un cambio de uso por evolución del negocio.....	436
a. Paso a formato híbrido	436
b. Riesgos de conflicto con terceros.....	437
c. Novación del contrato	437
5. Negociación durante un reposicionamiento del centro.....	438
a. Cierre temporal de zonas	438
b. Revisión de co-tenancy y renta	439
c. Reubicación del operador.....	440
6. Caso de redacción comparada arrendador-arrendatario.....	441
a. Versión inicial del arrendador	441
b. Versión negociada del arrendatario	442
c. Texto final equilibrado.....	443
Capítulo 20. Casos prácticos de conflicto, prueba y resolución en cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales.....	445
1. Cierre de ancla y activación en cadena del co-tenancy.....	445
a. Hecho activador.....	445
b. Discusión sobre equivalencia del sustituto	447
c. Acuerdo final o litigio.....	448
2. Ejercicio controvertido del kick-out por ventas bajas.....	449
a. Debate sobre ventas computables.....	449
b. Auditoría de contraste.....	450
c. Salida o permanencia renegociada.....	451

3. Vulneración de exclusividad por entrada de un competidor	452
a. Definición de actividad coincidente	452
b. Medidas urgentes.....	453
c. Solución indemnizatoria o de cesación	454
4. Uso no autorizado con afectación al posicionamiento del centro.....	455
a. Detección del incumplimiento.....	455
b. Requerimiento y subsanación	456
c. Consecuencias finales	457
5. Reubicación conflictiva del arrendatario	458
a. Propuesta de local alternativo.....	458
b. Criterios de equivalencia	459
c. Validez o invalidez de la negativa	460
6. Lecciones operativas de los casos prácticos.....	461
a. Qué prevenir en la redacción	461
b. Qué documentar en la gestión	461
c. Qué negociar antes de que surja el conflicto	462

Capítulo 21. Casos prácticos de cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales: co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos.....464

Caso práctico 1. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Apertura condicionada por tienda ancla y delimitación inicial del uso protegido.	464
Causa del Problema	464
Soluciones Propuestas.....	466
1. Redacción de una cláusula de opening co-tenancy con activadores objetivos, medibles y auditables.....	466
2. Implantación de un sistema de remedios escalonados: suspensión de apertura, renta reducida y salida ordenada.....	468
3. Delimitación técnica del uso permitido, de la categoría protegida y de la exclusividad comercial... ..	469
4. Regulación del procedimiento de prueba, notificación y reacción frente a incidencias.	470
5. Coordinación entre cláusulas económicas, operativas y de protección del activo.....	471
Consecuencias Previstas.....	472
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	474
Lecciones Aprendidas.....	476
Caso práctico 2. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Cierre de operador tractor y controversia sobre la equivalencia del sustituto.	479
Causa del Problema	479
Soluciones Propuestas.....	481
1. Activación ordenada del remedio de ongoing co-tenancy con reserva expresa de derechos y mantenimiento de la explotación del local.....	481
2. Construcción de una matriz técnica de equivalencia comercial del operador sustituto.	482
3. Aplicación de un remedio económico escalonado vinculado al grado real de sustitución y a la apertura efectiva del nuevo operador.	483
4. Apertura de un proceso de renegociación estructurada con alternativas de reubicación, refuerzo comercial y revisión temporal de cargas.	484
5. Preparación preventiva de un escenario de resolución ordenada si la sustitución no alcanzaba equivalencia en plazo razonable.	485
Consecuencias Previstas.....	486
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	488

Lecciones Aprendidas	490
Caso práctico 3. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Ejercicio del kick-out por ventas insuficientes y controversia sobre las ventas computables.	494
Causa del Problema	494
Soluciones Propuestas.....	496
1. Auditoría integral de ventas para separar ventas presenciales, ventas asistidas, ventas omnicanal imputables y partidas excluidas.	496
2. Interpretación contractual del umbral de ventas en relación con la finalidad económica del kick-out.	497
3. Apertura de una fase de renegociación previa a la salida con revisión de renta, plazo y formato operativo del local.	498
4. Establecimiento de un protocolo preciso de ejercicio del kick-out: notificación, plazos, entrega del local y liquidación económica.	499
5. Reformulación de la definición contractual de ventas para futuras anualidades y para otros contratos del centro.	500
Consecuencias Previstas.....	501
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	502
Lecciones Aprendidas	504
Caso práctico 4. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Exclusividad parcial de restauración y conflicto por kioscos, corners y eventos temporales.	509
Causa del Problema	509
Soluciones Propuestas.....	511
1. Reconstrucción técnica de la categoría protegida y de sus límites materiales.	511
2. Análisis acumulativo de excepciones contractuales y no de cada excepción aislada.	513
3. Diseño de un test de compatibilidad entre exclusividad del arrendatario y flexibilidad comercial del centro.	514
4. Reclamación de remedios escalonados: cesación parcial, reordenación espacial y compensación económica temporal.	515
5. Reforma de la cláusula de exclusividad mediante novación aclaratoria para el futuro.	516
6. Creación de una matriz viva de exclusividades y usos para el equipo de leasing y gerencia.	516
Consecuencias Previstas.....	517
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	519
Lecciones Aprendidas	521
Caso práctico 5. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Solicitud de cambio de uso a formato híbrido y conflicto con exclusividades preexistentes.	527
Causa del Problema	527
Soluciones Propuestas.....	529
1. Auditoría jurídica y comercial de compatibilidad entre el nuevo uso propuesto y las exclusividades preexistentes del centro.	529
2. Configuración de un cambio de uso parcial y condicionado, en lugar de una mutación libre del concepto comercial.....	530
3. Apertura de un procedimiento de consulta y salvaguarda frente a terceros potencialmente afectados.	532
4. Novación del contrato del arrendatario para incorporar una cláusula de uso evolutivo controlado.	533
5. Revisión económica del contrato vinculada a la autorización del cambio de uso.	534
6. Implantación de un sistema de seguimiento documental y comercial para comprobar el cumplimiento del nuevo uso.	535
Consecuencias Previstas.....	537
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	538

Lecciones Aprendidas	541
Caso práctico 6. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Apertura de punto próximo por sociedad vinculada y conflicto sobre radio de protección y no competencia	545
Causa del Problema	545
Soluciones Propuestas.....	547
1. Auditoría integral de la cláusula de radio de protección, del perímetro territorial y del vínculo entre sociedades y marcas del grupo.	547
2. Construcción de un test de equivalencia sustancial del nuevo formato respecto del local del centro.	548
3. Análisis económico del posible perjuicio al centro y revisión del fundamento de la protección territorial concedida.	549
4. Apertura de una negociación estructurada para autorizar, limitar o reconducir el nuevo formato en lugar de entrar de inmediato en un conflicto binario.	550
5. Reformulación de la cláusula de radio de protección para adaptarla a formatos híbridos, marcas vinculadas y omnicanalidad.	552
6. Implantación de un protocolo interno del centro para controlar radios de protección y conflictos de no competencia en futuras autorizaciones.	553
Consecuencias Previstas.....	553
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	555
Lecciones Aprendidas.....	558
Caso práctico 7. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Reubicación forzosa durante reposicionamiento del centro y conflicto sobre equivalencia comercial del nuevo local.	563
Causa del Problema	563
Soluciones Propuestas.....	565
1. Auditoría técnica de equivalencia comercial entre el local original y el local de reubicación ofrecido.	565
2. Negociación de una reubicación condicionada a mejoras físicas, económicas y promocionales del local alternativo.	566
3. Coordinación entre la cláusula de reubicación y la cláusula de co-tenancy durante el periodo de obras y estabilización.	567
4. Regulación específica del kick-out para el supuesto de reubicación no equivalente o ventas persistentemente deterioradas.	568
5. Establecimiento de un protocolo de obra, traslado y reapertura con responsabilidades concretas.	570
6. Novación del contrato para definir con mayor precisión la equivalencia en futuras reubicaciones.	570
Consecuencias Previstas.....	571
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	573
Lecciones Aprendidas.....	576
Caso práctico 8. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Concurrencia entre co-tenancy y kick-out por ventas bajas durante obras y cierre parcial de zonas.....	580
Causa del Problema	580
Soluciones Propuestas.....	582
1. Reconstrucción técnica de la jerarquía entre remedios contractuales y delimitación funcional de co-tenancy y kick-out.	582
2. Auditoría de ventas y de explotación continuada para determinar si el arrendatario conservaba legitimidad para plantear el kick-out.	584
3. Aplicación ordenada del co-tenancy como remedio primario temporal y reserva expresa del derecho a valorar el kick-out al cierre del periodo de medición.	585
4. Normalización del periodo de ventas a efectos de kick-out y delimitación de qué meses o circunstancias debían ponderarse de forma especial.	586
5. Propuesta de reequilibrio alternativo para evitar la salida: revisión temporal de renta, extensión de plazo	

y refuerzo comercial de la zona.	587
6. Novación aclaratoria de la cláusula anti-doble beneficio y de la jerarquía entre remedios para el futuro.	588
Consecuencias Previstas.....	589
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	590
Lecciones Aprendidas.....	592
Caso práctico 9. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Entrada de competidor discutidamente equivalente y conflicto sobre categoría protegida en moda y lifestyle.	597
Causa del Problema.....	597
Soluciones Propuestas.....	599
1. Reconstrucción técnica de la categoría protegida del arrendatario mediante una matriz de producto, función comercial y percepción de consumidor.	599
2. Elaboración de un test de equivalencia competitiva del operador entrante basado en porcentajes, posicionamiento, público objetivo y experiencia de compra.	600
3. Análisis espacial y de canibalización por proximidad dentro del centro comercial.	602
4. Propuesta de soluciones correctoras intermedias antes de exigir la cesación total de la nueva implantación.	602
5. Reclamación de remedios contractuales escalonados si el arrendador persistía en la autorización del operador en los términos inicialmente previstos.	603
6. Novación aclaratoria de la exclusividad para categorías híbridas y marcas lifestyle en evolución. ..	604
Consecuencias Previstas.....	605
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	607
Lecciones Aprendidas.....	609
Caso práctico 10. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Transformación encubierta del local en punto logístico y conflicto por uso no autorizado, omnicanalidad y afectación al centro.	613
Causa del Problema.....	613
Soluciones Propuestas.....	615
1. Auditoría técnico-contractual para determinar si existía uso no autorizado o simple evolución permitida de la omnicanalidad.	615
2. Delimitación operativa entre omnicanalidad tolerable y uso logístico incompatible con la naturaleza del local.	617
3. Propuesta de regularización condicionada del uso, en lugar de exigir de entrada la cesación total de toda operativa omnicanal.	618
4. Reequilibrio económico y operativo del contrato si el arrendador aceptaba una intensificación limitada del componente omnicanal.	619
5. Creación de un protocolo de cumplimiento, trazabilidad y prueba para evitar futuras derivas del concepto.	620
6. Novación de la cláusula de uso para incorporar expresamente usos mixtos, omnicanalidad y límites al componente logístico.	621
Consecuencias Previstas.....	622
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	623
Lecciones Aprendidas.....	625
Caso práctico 11. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Mutación progresiva del uso de un tercero y vulneración indirecta de una exclusividad por tolerancia del arrendador.	628
Causa del Problema.....	628
Soluciones Propuestas.....	630
1. Auditoría histórico-comercial del uso original autorizado del tercero y de su mutación efectiva en el tiempo.....	630

2. Test de accesividad y de invasión material de la categoría protegida.	632
3. Requerimiento al arrendador para ejercitar su deber de control sobre el uso de terceros y corregir la desviación antes de su consolidación.	633
4. Diseño de una solución correctora intermedia para reconducir el uso del tercero sin destruir completamente su negocio.	634
5. Preparación de remedios económicos y de cesación si el arrendador persistía en su tolerancia o autorizaba la ampliación beauty del tercero.	635
6. Novación y creación de una matriz viva de usos y exclusividades para evitar nuevas mutaciones silenciosas en el centro.	636
Consecuencias Previstas.....	637
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	638
Lecciones Aprendidas.....	640

Caso práctico 12. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Novación integral del contrato durante la refinanciación del centro y reequilibrio simultáneo de co-tenancy, kick-out, exclusividad y uso.644

Causa del Problema.....	644
Soluciones Propuestas.....	646
1. Auditoría integral del contrato vigente para separar cláusulas todavía funcionales de cláusulas obsoletas o desalineadas con el activo.	646
2. Sustitución del co-tenancy nominativo por un co-tenancy funcional y medible, ligado a masa crítica y operadores equivalentes.	648
3. Rediseño del kick-out con nueva definición de ventas, periodo de maduración y prohibición clara de acumulación abusiva con otros remedios.....	649
4. Reconstrucción de la exclusividad hacia una lógica de categoría sensible y no de etiqueta comercial clásica.	650
5. Conversión de la cláusula de uso en un uso evolutivo controlado, con topes cuantitativos y revisión periódica.	651
6. Reequilibrio económico recíproco: más plazo y cierta flexibilidad a cambio de mayor estabilidad documental y económica para el activo.	652
Consecuencias Previstas.....	653
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	654
Lecciones Aprendidas.....	656

Caso práctico 13. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Cesión intragrupo del local con cambio de marca y conflicto con una exclusividad preexistente.....660

Causa del Problema.....	660
Soluciones Propuestas.....	662
1. Auditoría triangular de compatibilidad entre cesión intragrupo, cambio de uso y exclusividad preexistente.	662
2. Separación conceptual entre cesión societaria admisible y mutación comercial no automática.	664
3. Test de compatibilidad competitiva del nuevo concepto respecto de la exclusividad del tercero. ..	665
4. Autorización condicionada de la cesión, separando la continuidad contractual del perímetro máximo del nuevo concepto comercial.....	666
5. Reequilibrio económico y documental de la relación, para evitar que la cesión se percibiera como simple sustitución oportunista del contrato.	667
6. Creación de un procedimiento de consulta y seguimiento con el operador protegido para prevenir conflicto futuro sin concederle veto absoluto.	668
Consecuencias Previstas.....	669
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	670
Lecciones Aprendidas.....	672

Caso práctico 14. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-

TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Cierre de un ancla con activación simultánea del co-tenancy en varios contratos y riesgo sistémico para el centro.676

Causa del Problema	676
Soluciones Propuestas.....	678
1. Cartografía contractual integral de las cláusulas activadas y segmentación de arrendatarios por tipo de riesgo y remedio.	678
2. Certificación objetiva del hecho activador y creación de un centro de prueba documental único para evitar discusiones dispersas.....	680
3. Estrategia de contención por fases: reconocimiento selectivo, renegociación escalonada y priorización de operadores críticos.	681
4. Diseño de paquetes de reequilibrio individualizados: renta, plazo, marketing y reubicación opcional.....	682
5. Segmentación de la sustitución del ancla: operador equivalente único frente a recomposición por varias unidades tractoras.	683
6. Revisión estructural de modelos contractuales para evitar que una futura salida de ancla vuelva a generar contagio sistémico.....	684
Consecuencias Previstas.....	685
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	686
Lecciones Aprendidas.....	689

Caso práctico 15. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Salida anticipada por ventas insuficientes, liquidación de incentivos y entrega ordenada del local.693

Causa del Problema.....	693
Soluciones Propuestas.....	695
1. Auditoría integral de la procedencia del kick-out y de la liquidación contractual asociada.	695
2. Distinción entre ejercicio válido del kick-out y desistimiento ordinario, para modular la devolución de incentivos iniciales.	697
3. Protocolo técnico de entrega del local: qué debe retirarse, qué puede quedar y qué nivel de reposición es exigible.....	698
4. Calendario de salida coordinado con liquidación de stock, mantenimiento de explotación y precomercialización del local.....	701
5. Régimen de garantía y liquidación económica final con retención tasada y no indefinida.	702
6. Acuerdo transaccional complementario para cerrar la controversia sin contaminar la reputación comercial de las partes.	703
Consecuencias Previstas.....	704
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	705
Lecciones Aprendidas.....	707

Caso práctico 16. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Explotación de marcas virtuales desde un local de restauración y conflicto entre uso permitido, exclusividad y no competencia interna.712

Causa del Problema	712
Soluciones Propuestas.....	714
1. Auditoría técnico-operativa del local para diferenciar actividad principal, actividad accesoria y explotación multimarca no autorizada.	714
2. Test de compatibilidad entre marcas virtuales y uso permitido del local.	716
3. Análisis cruzado de exclusividades de terceros y determinación de invasión material por vía digital.....	717
4. Regularización condicionada del uso: autorización limitada de delivery propio y prohibición de marcas virtuales incompatibles.	718
5. Reordenación operativa del local y protocolo de gestión de riders, colas y recogidas.	719
6. Novación contractual para incorporar marcas digitales, uso híbrido y límites cuantitativos verificables.	719
Consecuencias Previstas.....	720

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	722
Lecciones Aprendidas.....	723

Caso práctico 17. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Apertura retrasada de una nueva fase del centro y conflicto entre opening co-tenancy, exclusividad espacial y uso en ampliaciones.727

Causa del Problema.....	727
Soluciones Propuestas.....	729
1. Auditoría integral del term sheet, del contrato y de la documentación precontractual para determinar el carácter esencial de la nueva fase comprometida.	729
2. Activación ordenada del opening co-tenancy y delimitación de qué hitos concretos debían cumplirse para considerar abierta la nueva fase.	730
3. Test de equivalencia funcional para valorar si la nueva composición de la fase podía sustituir a el ancla y al mix inicialmente prometidos.	732
4. Delimitación de la exclusividad espacial en ampliaciones y negociación preventiva sobre operadores de categoría híbrida en la nueva fase.	733
5. Reequilibrio temporal del contrato mientras la nueva fase no alcanzara el estándar funcional prometido.	734
6. Novación integral para redefinir la relación entre ampliación futura, equivalencia, exclusividad y uso si la fase se entregaba con un concepto distinto al inicialmente previsto.	735
Consecuencias Previstas.....	736
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	737
Lecciones Aprendidas.....	739

Caso práctico 18. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Mediación y peritaje contradictorio por ejercicio controvertido del kick-out en operador omnicanal con ventas digitalmente influenciadas.....743

Causa del Problema.....	743
Soluciones Propuestas.....	745
1. Reconstrucción completa de la definición contractual de ventas computables y de su finalidad económica en el contrato.	745
2. Peritaje contradictorio con segmentación de ventas en cinco capas y asignación de reglas de imputación.	746
3. Mediación especializada con "mesa ciega" de escenarios: permanencia, salida o permanencia condicionada.....	748
4. Análisis del comportamiento del operador para descartar ejercicio oportunista o, en su caso, incorporarlo al reequilibrio.	749
5. Construcción de una solución de permanencia condicionada con umbral revisado, definición nueva de ventas y revisión a doce meses.....	749
6. Novación de la cláusula de resolución escalonada de conflictos para futuros desacuerdos periciales.....	750
Consecuencias Previstas.....	751
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	752
Lecciones Aprendidas.....	754

Caso práctico 19. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Implantación de un outlet temporal y conflicto por exclusividad, radio interno y devaluación del posicionamiento comercial.....758

Causa del Problema.....	758
Soluciones Propuestas.....	760
1. Auditoría técnico-contractual de la exclusividad y de la reserva del arrendador sobre formatos temporales.	760
2. Test de invasión material por formato outlet temporal: producto, precio, comunicación y efecto de comparación.	762
3. Evaluación del posicionamiento del eje y del riesgo de devaluación comercial para el activo.	763

4. Propuesta de soluciones correctoras intermedias: cambio de ubicación, limitación de surtido, modulación de comunicación y acotación temporal estricta.	764
5. Preparación de remedios escalonados: cesación, bonificación temporal de renta e indemnización provisional por afectación si la implantación persistía en términos lesivos.	765
6. Novación de la cláusula de reserva del arrendador y creación de una matriz de formatos temporales permitidos, condicionados y prohibidos.	766
Consecuencias Previstas.....	767
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	768
Lecciones Aprendidas.....	770

Caso práctico 20. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Arbitraje técnico por vulneración cruzada de exclusividad, cambio de uso y reubicación provisional en una reforma integral del eje comercial.773

Causa del Problema.....	773
Soluciones Propuestas.....	775
1. Constitución de un arbitraje técnico abreviado con objeto delimitado y peritajes paralelos, evitando litigios separados y contradictorios.	775
2. Matriz de impacto cruzado del eje para cuantificar cómo una decisión sobre un operador afectaba a los demás.....	777
3. Test de equivalencia reforzada para reubicaciones provisionales en contextos de reforma, con compensación por inferioridad residual.	778
4. Prohibición de ampliaciones provisionales de uso incompatibles y creación de una regla de "neutralidad competitiva" durante la obra.....	779
5. Compatibilización del nuevo operador híbrido post-reforma mediante límites de surtido, ubicación y comunicación comercial.	779
6. Paquete arbitral de reequilibrio global del eje: compensaciones, cronograma y revisión posterior a la obra.....	780
Consecuencias Previstas.....	781
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	782
Lecciones Aprendidas.....	784

Caso práctico 21. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Cesión de contrato a franquiciado local, transformación del concepto comercial y conflicto simultáneo con radio de protección, exclusividad de terceros y uso autorizado.787

Causa del Problema.....	787
Soluciones Propuestas.....	789
1. Auditoría integral de la operación propuesta: separación entre cesión personal, continuidad de marca y mutación real del concepto comercial.....	789
2. Distinción técnica entre cesión de contrato y autorización de cambio de concepto comercial.....	791
3. Test de compatibilidad del nuevo menú y de la nueva operativa frente a exclusividades de terceros.....	792
4. Revisión específica del radio de protección y de la noción de competencia indirecta por marcas hermanas del grupo.	793
5. Autorización condicionada de la cesión con reconducción obligatoria del menú, límites operativos y prohibición de determinadas líneas.....	793
6. Novación del contrato con anexos de menú autorizado, categorías vetadas, control de franquicia y revisión periódica.....	794
Consecuencias Previstas.....	795
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	796
Lecciones Aprendidas.....	798

Caso práctico 22. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Venta del centro comercial a un inversor institucional y conflicto sobre cartas laterales, exclusividades no integradas y oponibilidad de

remedios críticos.	802
Causa del Problema	802
Soluciones Propuestas	804
1. Auditoría documental de segundo nivel para clasificar la verdadera naturaleza jurídica y comercial de cartas laterales, anexos y comunicaciones complementarias.	804
2. Reconstrucción de la cadena de consentimiento y de la práctica contractual para determinar qué documentos son oponibles al comprador.	806
3. Matriz de impacto económico y estratégico sobre el activo: qué restricciones afectan al precio, al plan de negocio y al financiamiento.	807
4. Regularización selectiva pre-closing con arrendatarios estratégicos, evitando una revisión masiva del centro.	808
5. Reparto contractual del riesgo en el SPA: declaraciones específicas, indemnidades y retenciones de precio.	809
6. Implantación post-closing de un sistema de gobernanza contractual del activo con matriz viva de side letters, carve-outs y cláusulas críticas.	810
Consecuencias Previstas	811
Resultados de las Medidas Adoptadas	813
Lecciones Aprendidas	815

Caso práctico 23. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Cambio de concepto comercial de tienda mono-marca a formato híbrido de moda, belleza y bienestar con afectación cruzada de exclusividades y usos autorizados.

	818
Causa del Problema	818
Soluciones Propuestas	821
1. Auditoría del concepto actual y del concepto propuesto para medir la verdadera mutación comercial del local.	821
2. Test de accesoriadad reforzada para determinar qué líneas nuevas podían considerarse complementarias y cuáles pasaban a ser actividades dominantes.	822
3. Análisis cruzado de exclusividades de terceros y del riesgo de solapamiento acumulativo.	823
4. Autorización parcial condicionada del cambio de concepto, con reconducción del surtido, prohibición de beauty bar permanente y límites cuantitativos estrictos.	824
5. Revisión específica del layout, escaparate y calendario de campañas para controlar la ejecución real y no solo la promesa documental.	825
6. Novación contractual con matriz de categorías permitidas, categorías condicionadas y categorías prohibidas para el futuro.	826
Consecuencias Previstas	827
Resultados de las Medidas Adoptadas	828
Lecciones Aprendidas	831

Caso práctico 24. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Apertura de una tienda exterior próxima del mismo arrendatario, conflicto con el radio de protección a favor del arrendador y revisión del equilibrio entre exclusividad interna y no competencia externa.

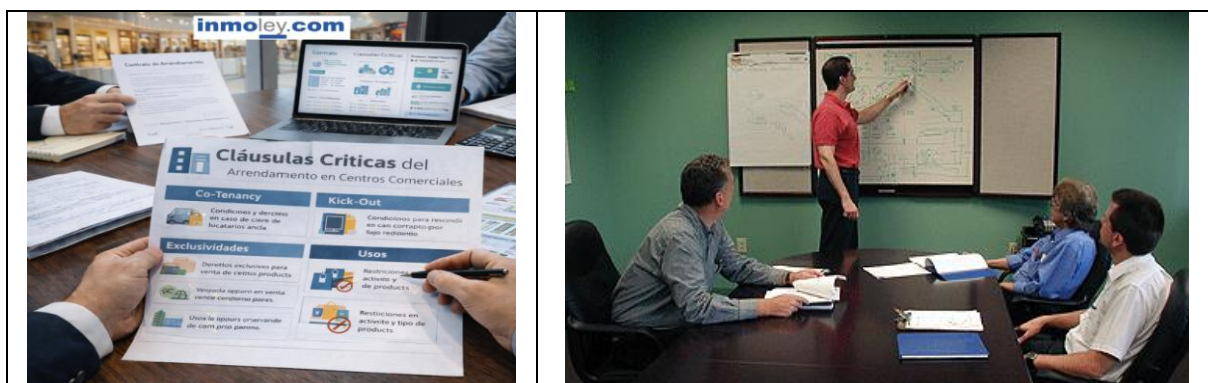
	835
Causa del Problema	835
Soluciones Propuestas	837
1. Auditoría integral del radio de protección: finalidad económica, alcance subjetivo y equivalencia entre enseñas del mismo grupo.	837
2. Estudio de canibalización comercial entre la tienda del centro y la nueva tienda exterior: categorías, cliente y momento de compra.	839
3. Revisión del equilibrio contractual entre exclusividad interna y no competencia externa, incluyendo la posición actual del arrendatario en el centro.	840
4. Negociación de una autorización condicionada o, subsidiariamente, de una prohibición reforzada con	

compensaciones internas.	841
5. Tratamiento del riesgo de marca hermana y de competencia indirecta mediante cláusula de perímetro competitivo ampliado.	842
6. Novación integral del contrato del centro con revisión de radio, exclusividad interna, categorías protegidas y plan de crecimiento conjunto.	843
Consecuencias Previstas.....	844
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	845
Lecciones Aprendidas.....	847

Caso práctico 25. "CLÁUSULAS CRÍTICAS DEL ARRENDAMIENTO EN CENTROS COMERCIALES: CO-TENANCY, KICK-OUT, EXCLUSIVIDADES Y USOS." Reequilibrio integral del centro tras reposicionamiento fallido, activación en cadena de remedios y cierre transaccional con

arrendatarios estratégicos.	850
Causa del Problema.....	850
Soluciones Propuestas.....	852
1. Creación de una mesa de reequilibrio integral del activo con segmentación de operadores por criticidad contractual y estratégica.....	852
2. Cartografía unificada de cláusulas críticas: co-tenancy, kick-out, exclusividades, usos, carve-outs y side letters.	853
3. Activación de un protocolo de contención inmediata: congelación temporal de nuevas autorizaciones sensibles y moratoria de formatos discutibles.	855
4. Tratamiento específico del co-tenancy: reconocimiento selectivo, equivalencia funcional y remedios escalonados vinculados a recomposición del eje.	856
5. Tratamiento específico del kick-out: redefinición de ventas, periodos de observación y conversión del conflicto en permanencias condicionadas.	857
6. Reordenación de exclusividades y usos mediante una transacción marco del eje, con límites a híbridos, pop-up y evoluciones de formato.	858
Consecuencias Previstas.....	859
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	860
Lecciones Aprendidas.....	861

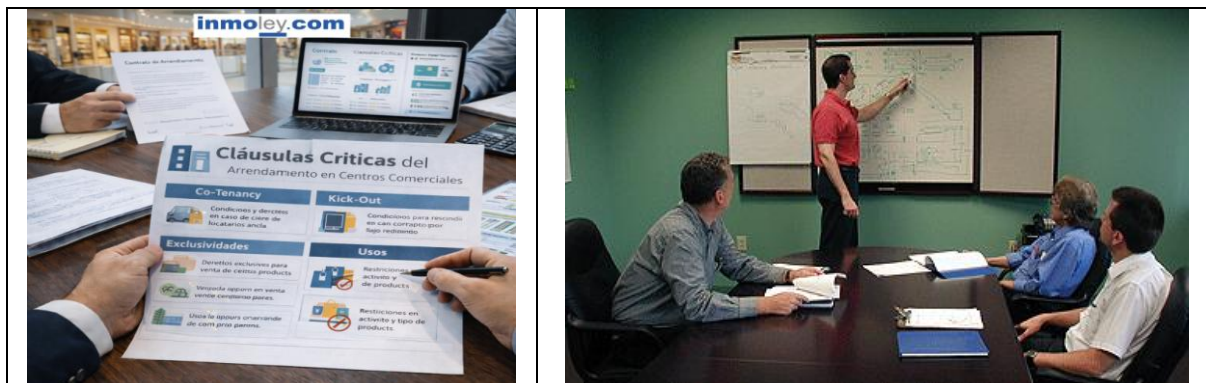
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "Cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales: co-tenancy, kick-out, exclusividades y usos" en 12 puntos:

- Comprender la función económica y contractual del co-tenancy, el kick-out, las exclusividades y los usos en centros comerciales.
- Distinguir las diferencias entre el arrendamiento en centro comercial y otros arrendamientos comerciales.
- Identificar los riesgos que estas cláusulas generan para arrendadores, arrendatarios, promotores, inversores y gestores patrimoniales.
- Redactar cláusulas de opening co-tenancy y ongoing co-tenancy con activadores, métricas y remedios bien definidos.
- Diseñar cláusulas de kick-out por ventas insuficientes con umbrales realistas, sistemas de auditoría y procedimientos de salida ordenada.
- Delimitar correctamente exclusividades, no competencia, radios de protección y categorías protegidas.
- Regular el uso permitido, los usos accesorios, los usos prohibidos y los cambios de uso del local.
- Negociar estas cláusulas con criterios profesionales, equilibrando estabilidad del activo, protección competitiva y flexibilidad comercial.
- Gestionar durante la vida del contrato incidencias relacionadas con cierres de anclas, pérdida de ocupación, ventas bajas, conflictos de uso y reubicaciones.
- Acreditar incumplimientos y construir pruebas eficaces mediante certificaciones, auditorías, planos, comunicaciones y evidencias documentales.
- Utilizar checklists, formularios, matrices de control y cláusulas modelo listas para adaptar a operaciones reales.
- Resolver conflictos y reequilibrar contratos mediante negociación, mediación, peritaje, arbitraje o solución transaccional.

Introducción.



DOMINAR LAS CLÁUSULAS CRÍTICAS QUE DEFINEN LA RENTABILIDAD EN LOS CENTROS COMERCIALES

En el arrendamiento de centros comerciales, las verdaderas diferencias entre una operación sólida y una operación problemática no suelen estar en la superficie del contrato, sino en aquellas cláusulas que condicionan de forma directa la estabilidad de ingresos, la protección competitiva, la explotación del local y la capacidad de reacción ante cambios del mercado. El co-tenancy, el kick-out, las exclusividades y los usos no son meros apartados técnicos: son instrumentos que pueden proteger o comprometer la rentabilidad de un activo, la viabilidad de un operador, la estrategia de un promotor y la posición de un inversor. En un entorno donde el retail evoluciona con rapidez, los centros comerciales se reposicionan y la competencia interna se vuelve cada vez más compleja, dominar estas cláusulas ya no es una ventaja adicional, sino una necesidad profesional.

Esta guía práctica ha sido concebida precisamente para dar respuesta a esa necesidad. Ofrece un enfoque riguroso, claro y aplicado sobre las cláusulas críticas del arrendamiento en centros comerciales, analizando su arquitectura contractual, su negociación, su gestión durante la vida del contrato y su tratamiento en situaciones de conflicto. A lo largo de sus capítulos se estudian en profundidad el co-tenancy de apertura y de funcionamiento, el kick-out por ventas insuficientes, las exclusividades comerciales, la no competencia, los usos permitidos y prohibidos, los cambios de uso, la prueba de incumplimientos, los remedios contractuales, los formularios técnicos, los checklists de revisión y una amplia batería de casos prácticos diseñados para trasladar la teoría a la realidad operativa del sector.

Para el profesional, esta guía no solo aporta conocimiento jurídico o técnico, sino también criterio estratégico. Le permitirá negociar con mayor seguridad, detectar riesgos antes de que se conviertan en un problema, documentar mejor sus decisiones, reforzar sus procesos de comercialización y mejorar la gestión contractual de sus operaciones. Un promotor podrá proteger mejor el valor de su activo. Un gestor patrimonial podrá anticipar conflictos y ordenar prioridades. Un abogado o asesor especializado dispondrá de herramientas más precisas para



redactar, revisar y defender contratos. Un operador, un responsable de expansión o un consultor podrán valorar con mayor exactitud si una implantación es equilibrada o si determinadas cláusulas esconden riesgos que conviene corregir desde el inicio. El beneficio tangible será una mejor toma de decisiones; el beneficio intangible, pero decisivo, será disponer de una visión más completa, más madura y más profesional del arrendamiento en centros comerciales.

Adquirir esta guía práctica supone invertir en conocimiento útil, aplicable y directamente conectado con los problemas reales del sector. No se trata solo de conocer conceptos, sino de entender cómo operan en la negociación, cómo afectan a la financiación, cómo condicionan la comercialización del centro y cómo deben gestionarse cuando surgen incidencias, reformas, cierres de anclas, conflictos de exclusividad o ejercicios controvertidos del kick-out. En un mercado cada vez más exigente, la calidad de la gestión contractual marca diferencias decisivas, y esa calidad solo se alcanza cuando se trabaja con método, experiencia comparada y herramientas bien estructuradas.

Mantenerse actualizado y bien informado es una obligación para cualquier profesional que aspire a la excelencia en la gestión, en la negociación y en la explotación de activos comerciales. Las decisiones más costosas suelen derivarse de cláusulas mal definidas, mal negociadas o mal administradas. Por eso, profundizar en esta materia es una forma directa de reducir incertidumbre, mejorar resultados y reforzar la posición profesional en un entorno altamente competitivo. Esta guía práctica le ofrece ese paso adelante: una base sólida, útil y especializada para trabajar con mayor seguridad, mayor precisión y mayor visión estratégica en el ámbito de los centros comerciales.