

EL BID DE AZCA MADRID REVALORIZARÁ LA ZONA UN 15%



- Taller de trabajo es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.
- Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.
- Un taller es también una sesión de entrenamiento. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.

10 de julio de 2019

[Centros comerciales abiertos. Business Improvement Districts \(BIDs\)](#)

Zara, El Corte Inglés, Mapfre, Mutua Madrileña, Corporación Financiera Alba, Merlin Properties y GMP, entre otros, han tomado la decisión de llevar adelante un proyecto con financiación privada para rehabilitar por fin el área del distrito financiero de la capital de España en Madrid,

El BID es una figura jurídica, utilizada en Reino Unido, EE UU y Alemania, que no tiene un encaje equivalente en la regulación española. En Europa se ha utilizado en planeamientos como King Cross and Saint Pancras en Londres, o en Hafen City en Hamburgo.

El BID es un instrumento que permitiría a AZCA (y a Madrid) luchar en igualdad de condiciones con otros distritos de negocios del mundo, para así atraer más empresas multinacionales, más inversión, más consumo y más bienestar.

AZCA podría servir de ejemplo en España para la proliferación del BID como herramienta de progreso y colaboración público/privada en todo el territorio nacional.

Un BID (Business Improvement District) o un Distrito de Mejora de Negocio es un sistema mediante el que se pueden financiar servicios públicos ampliados en zonas urbanas deprimidas o desatendidas que requieran de mayor cuidado en ámbitos relacionados con la seguridad, la limpieza y el mantenimiento. El BID también es una herramienta muy útil para coordinar estrategias conjuntas de marketing y comunicación, que sirvan para dar mayor visibilidad, atraer más público y, en resumidas cuentas, revitalizar áreas de la ciudad que, por diferentes razones, no están alcanzando todo su potencial. El potencial de AZCA es evidente; podría ser una referencia internacional como centro de negocios y



comercio, y equipararse con el Canary Wharf de Londres, La Défense de París, o incluso el FiDi (Financial District of Lower Manhattan) de Nueva York.



La articulación de un BID facilitaría enormemente la regeneración de AZCA, porque la esencia de un Distrito de Mejora de Negocio reside en la colaboración público/privada, entre propietarios de inmuebles, usuarios de edificios, comerciantes, residentes, y la autoridad correspondiente. La particularidad de los BID's se encuentra en que la gestión de las zonas públicas pasa a ser privada, pero se financia con los fondos recaudados mediante un tributo municipal que solamente grava a las empresas que pertenecen al área de actuación.



En un Distrito de Mejora de Negocio, todos salen ganando. El Ayuntamiento cede determinadas competencias de gestión a los propios usuarios y propietarios de la zona, sin tener que asignar partidas presupuestarias extraordinarias. Solamente los beneficiados directamente por el BID (empresas y negocios pertenecientes a la zona correspondiente) soportan su coste, a cambio de poder liderar y decidir sobre las mejoras que sean necesarias en materia de seguridad, limpieza, mantenimiento, regeneración e incluso nueva construcción.

En última instancia, todos los ciudadanos del municipio se benefician del BID, porque pueden disfrutar (tanto de día como de noche) de una zona urbana regenerada y revitalizada, que atrae más talento a las empresas que operan en ella, que favorece una mayor afluencia de público a los negocios y tiendas, y que ofrece un espacio público susceptible de aprovechamiento para todo tipo de eventos públicos y privados.

Sólo en Nueva York se estimaba en 2007 que operaban 57 BID's, dando servicio a más de 70.000 negocios locales y empresas.

Los BID's de Nueva York son muy dispares: existen BID's para calles comerciales muy acotadas y concretas, pero también hay ejemplos de BID's para grandes distritos de negocios con alta densidad de oficinas (como AZCA).

Estudiar cuantitativamente el efecto de un BID sobre la limpieza o la seguridad de un Distrito de Mejora de Negocio es un ejercicio complejo, pero calcular el impacto sobre los precios inmobiliarios, no lo es tanto; es relativamente fácil tomar los precios y las rentas de oficinas y viviendas antes de la instauración de un BID, así como los precios desde ese momento en adelante, y compararlos con los precios de los inmuebles que no forman parte del BID.

Éste es el ejercicio que llevó a cabo Furman Center, comparando precios entre los años 2002 y 2007, para un total de 44 BID's en toda la ciudad de Nueva York.

La primera conclusión a la que llegaron fue que los BID's grandes de oficinas tenían un impacto mayor en los precios inmobiliarios que los BID's comerciales más pequeños.



En segundo lugar, estimaron que el impacto positivo promedio del BID sobre los precios inmobiliarios fue del 15%, pero que dicho impacto quedó restringido a los inmuebles terciarios, sin afectar a los precios residenciales.



Una última conclusión interesante fue que los BID's no producían ningún efecto contagio sobre los precios de los inmuebles colindantes, quedando muy restringido el impacto a los edificios pertenecientes a la zona de actuación.



AZCA podría considerarse un "BID grande de oficinas", conforme a la clasificación que hace el Furman Center, por lo que sería fácil asumir que el impacto de un BID para esta manzana de Madrid sería también de un 15% al alza en la valoración de los inmuebles.

Los factores que afectan a los precios inmobiliarios son muy variados y diversos, por lo que es difícil aislar una única causa para el alza de los precios. Además de los ciclos inmobiliarios y otras variables coyunturales, hay que tener en cuenta muchos otros factores.

Existen muchos beneficios inherentes a la constitución de un BID y que no son medibles cuantitativamente, o que no son de fácil medición, tales como el incremento de la seguridad, la mejora en la calidad de vida de los residentes y visitantes de la zona, el mayor nivel de limpieza o la mayor afluencia en tiendas y negocios. Tampoco es nada despreciable la ventaja que supone para las empresas usuarias de oficinas en un BID estar situadas en un entorno que favorece la atracción y retención de talento.

SÍNTESIS DEL PLAN DIRECTOR, DELIMITACION Y DIAGNÓSTICO.

8.- SINTESIS DE AZCA.

8.1.- SINTESIS DE ACTUACIONES PREVIAS SOBRE AZCA.

En síntesis, desde la creación del Centro Comercial, ha habido las siguientes actuaciones:

Aprobación definitiva por la comisión de Planeamiento y Coordinación del Área Metropolitana de Madrid con fecha de Julio de 1966. (El texto del acuerdo se encuentra en la Aprobación Definitiva del Proyecto de Urbanización de 29 Noviembre de 1967, Punto 3).

El Proyecto de Urbanización de la Manzana fue sometido a los siguientes trámites y aprobaciones:

o Informe favorable del Pleno del Excmo. Ayuntamiento de Madrid con fecha 27 de Octubre de 1967, imponiendo determinadas condiciones que fueron íntegramente aceptadas.

o Aprobación definitiva por la comisión de Planeamiento y coordinación del Área Metropolitana de Madrid con fecha 29 de Noviembre de 1967.

Estudio de Detalle de 1993 El Corte Inglés parcelas B-10 y B-12B (711/93/25515) ED del "APD 6/5" A.Z.C.A., (mencionado en el A.P.I. 06.03 posterior).



Plan Parcial de Ordenación del Centro Comercial en la Avenida del Generalísimo. (Asociación mixta de Compensación de la Manzana "A" de a Zona comercial de la Avenida del Generalísimo de Madrid. A.Z.C.A.) Ministerio de la Vivienda. Comisión del Área Metropolitana de Madrid.

Estatutos de la "Asociación de Conservación de la Manzana "A" de la Zona Comercial de la Avenida del Generalísimo de Madrid". (CON-AZCA). Aprobados por la Comisión del Área Metropolitana de Madrid el 20 de diciembre de 1976. Inscritos en el Registro General de Entidades urbanísticas Colaboradoras el 20 de Junio de 1977.

DATOS COMPLETOS EN EL INFORME ADJUNTO

TERCERA PARTE: SÍNTESIS DEL PLAN DIRECTOR, DELIMITACION Y DIAGNÓSTICO.

8.- SINTESIS DE AZCA.

8.1.- SINTESIS DE ACTUACIONES PREVIAS SOBRE AZCA.

En síntesis, desde la creación del Centro Comercial, ha habido las siguientes actuaciones:

- Aprobación definitiva por la comisión de Planeamiento y Coordinación del Área Metropolitana de Madrid con fecha de Julio de 1966. (El texto del acuerdo se encuentra en la Aprobación Definitiva del Proyecto de Urbanización de 29 Noviembre de 1967, Punto 3).
- El Proyecto de Urbanización de la Manzana fue sometido a los siguientes trámites y aprobaciones:
 - Informe favorable del Pleno del Excmo. Ayuntamiento de Madrid con fecha 27 de Octubre de 1967, imponiendo determinadas condiciones que fueron íntegramente aceptadas.
 - Aprobación definitiva por la comisión de Planeamiento y coordinación del Área Metropolitana de Madrid con fecha 29 de Noviembre de 1967.
- Estudio de Detalle de 1993 El Corte Inglés parcelas B-10 y B-12B (711/93/25515) ED del "APD 6/5" A.Z.C.A., (mencionado en el A.P.I. 06.03 posterior).
- Plan Parcial de Ordenación del Centro Comercial en la Avenida del Generalísimo. (Asociación mixta de Compensación de la Manzana "A" de a Zona comercial de la Avenida del Generalísimo de Madrid. A.Z.C.A.) Ministerio de la Vivienda. Comisión del Área Metropolitana de Madrid.
- Estatutos de la "Asociación de Conservación de la Manzana "A" de la Zona Comercial de la Avenida del Generalísimo de Madrid". (CON-AZCA). Aprobados por la Comisión del Área Metropolitana de Madrid el 20 de diciembre de 1976. Inscritos en el Registro General de Entidades urbanísticas Colaboradoras el 20 de Junio de 1977.
- Oficina Municipal del Plan de 1985. Áreas de Planeamiento diferenciado. APD 6/5.
- Plan General de Ordenación urbana de Madrid 1997. Áreas de Planeamiento incorporado. API 06.03.
- Estatutos de la Asociación de Conservación de la Manzana "A", Zona Comercial del Paseo de la Castellana de Madrid. Segunda época (CON-AZCA 2).
- Convenio de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid y la Asociación Urbanística de colaboración para la conservación de la zona comercial del Paseo de la Castellana llamada AZCA, en abreviatura CON-AZCA 2, cuyo texto ha sido aprobado por acuerdo plenario de fecha 24 de Mayo de 1999.

- Asociación urbanística de colaboración para la conservación de la zona comercial del Paseo de la Castellana llamada AZCA/ CON-AZCA 2/ Cuentas Anuales/ ejercicio 2004/2005.
- Ideas para la renovación integral del Centro Comercial AZCA. Mayo de 2004.
- Trabajos de análisis y diagnóstico del ámbito. Año 2008.

8.2.- SINTESIS DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE AZCA.

El complejo AZCA fue pionero en el urbanismo en el momento de su creación. Sin embargo, hoy, problemas de accesibilidad conforme a los requisitos actuales y obsolescencia material de los elementos de construcción e instalaciones, acentuados por la presencia de algunos conflictos generados por la concentración de usos inadecuados, y la percepción de calidad del paisaje urbano, han puesto de manifiesto la necesidad de acometer actuaciones en la manzana, para conseguir la revitalización de este espacio urbano.

Las causas determinantes de estos problemas, desde un punto de vista urbanístico y social pueden ser:

- Ámbito urbano con accesibilidad interior poco adecuada, con áreas deterioradas, oscuras y tortuosas, “cerrado al resto de la ciudad”, que favorece la percepción de un paisaje urbano sin atractivo.
- Espacios urbanos poco transitados por peatones (sobre todo en determinadas franjas horarias) y asociados a horarios discontinuos de uso, por una concurrencia de motivos, desde la falta de atracción, hasta la inadecuada percepción.
- Concurrencia y posible concentración de algunos usos que generan su utilización de forma discontinua, produciéndose franjas horarias en las que el espacio se vacía de actividad fuera de la jornada laboral.

Revitalizando AZCA, se pretende favorecer la integración física y funcional de la manzana en su entorno más inmediato y por lo tanto en la ciudad.

Conforme a este análisis y diagnóstico de la situación actual de AZCA, y tal y como se ha señalado en los diversos apartados del mismo, se han detectado actuaciones que, sin perjuicio de las acciones que se prevén en el PD, precisarán de la aplicación de medidas para el restablecimiento de la legalidad que el ordenamiento jurídico establece, con la diligencia que resulte necesaria. Estas medidas se tomarán en el momento que proceda.

9.- DELIMITACION DEL PLAN DIRECTOR.

La delimitación del ámbito es la definida en el PGOUM como Área de Planeamiento incorporado. API 06.03. “AZCA”.

10.- DIAGNÓSTICO.

Tras la finalización de los estudios y trabajos de información estructurada, se procede a realizar un diagnóstico articulando la problemática urbanística actual en torno a los siguientes aspectos:

- Problemas de accesibilidad y seguridad.
- Profusión de espacios de acceso público indiferenciados con titularidad pública y privada, desarrollados en distintas plataformas.
- Construcciones y actividades en espacios públicos y privados disconformes al planeamiento urbanístico.
- Carencia de dotaciones.
- Dificultades de convivencia entre usos residenciales y terciarios de ocio.
- Deficiencias en la urbanización y mantenimiento de espacios públicos y privados.
- Separación funcional de tráfico rodado en anillos de circulación subterráneos y peatonales.

Todo ello se ha dispuesto según un orden similar a la información reunida, conforme a los siguientes puntos:

- A) Ordenación Urbanística
- B) Usos y Actividades
- C) Accesibilidad
- D) Seguridad y Emergencias
- E) Movilidad
- F) Gestión y Ejecución
- G) Imagen e Identidad

10.1.- ORDENACIÓN URBANÍSTICA

Tal y como se recoge en el Documento de “*Propuestas de Instrumentos de Fomento de la actividad económica*” del Avance de la Revisión del Plan General de Madrid, históricamente la acumulación ha permitido economías de escala, y su expresión espacial se ha ajustado a la capacidad productiva desplegada. Este acoplamiento entre espacio y producción también es necesario ahora, sin embargo las necesidades espaciales han cambiado. En un proceso claramente terciarizado no es tan necesaria la cantidad de espacio como la calidad, entendida como complementariedad con actividades no productivas. Y no hay mejor espacio para esta simbiosis que la ciudad densa y central, donde las distancias y la acumulación demográfica, cultural, y de servicios es algo heredado, algo sobre lo que apoyarse pero que no hay que generar de primera mano.

El concepto a combinar con la capacidad de acumulación de energía económica es el de complejidad. Podría decirse que a la acumulación de procesos de intercambio económico le va bien la variedad articulada.

Basándose en estos conceptos, en el caso particular de AZCA, se ha realizado una traslación de las determinaciones del APD 6/5 del Plan General 1985 a las nuevas bases cartográficas para comprobación y conformidad de la realidad física con el Planeamiento u Ordenamiento Urbanístico, en cuanto a calificaciones, usos, cuadro de características y normativa. De la misma se desprende lo siguiente:

I.- Espacio público calificado como zona verde y de propiedad pública:

a) Instalaciones y locales públicos.

En las dos plantas de viario subterráneo se sitúan en suelo público los cuartos de ventilación del sistema de ventilación de la red viaria de AZCA.

Asimismo, existen en suelo público, tanto en ambas plantas de viario subterráneo como en la planta baja y primera del zócalo, ciertos locales utilizados como almacenes y los locales pertenecientes a la Asociación CON-AZCA (hoy centro de control del Ayuntamiento de Madrid) y la comisaría de Policía Nacional.

Entre todos ellos suponen unos 16.500 m².

b) Ocupación del espacio público con uso privado:

Tras la traslación de los espacios libres y zonas verdes calificadas por el APD 6/5 al plano de la realidad existente, se ha manifestado una serie de edificaciones y construcciones de uso fundamentalmente privativo que se sitúan sobre zona verde calificada como tal, que según unas primeras estimaciones suponen un total de unos 8.400 m².

Las reparcelaciones aprobadas preveían un total de 3.912,31 m² edificables que se situaban en diferentes posiciones de la zona verde. Esta edificabilidad está muy lejos de los 8.400 m² citados.

Asimismo, el APD preveía la ubicación de otros espacios lucrativos en ciertas localizaciones de la zona verde (según plano de ordenación del APD), además de las establecidas en las reparcelaciones, pero no acompañadas de su correspondiente edificabilidad, por lo que no estarían legitimadas por el planeamiento.

Dentro de esos 8.400 m² se contabilizan, además de los 3.912,31 m² de los locales de las reparcelaciones aprobadas, una serie de locales o mayores ocupaciones.

De aquí se desprende que, como consecuencia de esas nuevas ocupaciones, existe un exceso de la edificabilidad ocupada sobre la permitida en el ámbito, que es necesario incorporar a norma conforme a la legislación vigente.

c) Ocupación de espacio público para aparcamiento privado y carga-descarga:

En la plataforma a nivel 690 junto a los edificios Master y Moda Shopping, se ha ocupado un espacio de propiedad pública para uso privativo de

aparcamiento y carga y descarga, aunque no se haya cerrado físicamente con muros pero sí con vallas. Supone una superficie aproximada de 3.450 m².

II.- Espacio de uso público y propiedad privada:

a) Ocupación de espacios públicos o porches (mediante cerramientos e incorporación a zona privativa) en parcela privada:

Se ha comprobado que en algunas parcelas del ámbito se ha realizado (en algunos casos ha sido en parte permitido o consentido, generalmente por CONAZCA) el cerramiento de ciertos porches, pasos o espacios de uso público que se establecían en el PP y, posteriormente, en cada una de las licencias concedidas para las edificaciones de la manzana. De esta forma, se han transformado en uso privativo en muchos casos (por lo que supondría un aumento de la edificabilidad total del ámbito y de la parcela en concreto) o con horario restringido al público en otros. Realizando una estimación de la superficie que supone este cambio de uso público a privado de datos conocidos, se desprende una cantidad de unos 17.000 m².

Es necesario incorporar a norma, conforme a la legislación vigente, los casos de ocupación comprobados en las tres plataformas que conforman el zócalo de uso público. Ocupaciones realizadas mediante locales independientes o secciones, con destino a uso comercial.

III.- Edificabilidad:

Es necesario disponer de la información actualizada de la edificabilidad real total materializada de cada una de las parcelas edificadas, con el objeto de facilitar la gestión.

10.2.- USOS Y ACTIVIDADES.

Como señala el Documento de “*Propuestas de Instrumentos de Fomento de la actividad económica*” del Avance de la Revisión del Plan General de Madrid (2014), y continuando con el concepto de la necesidad de combinar la capacidad de acumulación de energía económica y la complejidad, se señala que el espacio destinado a las actividades avanzadas tiene dos expresiones:

- Los parques científicos, donde conocimiento e innovación van de la mano con simbiosis entre las universidades y sus departamentos de investigación y las secciones de *I+D+i* de las empresas tecnológicas. La complejidad en estos parques tiene que ver con la diversificación de servicios y *facilities* que se encuentran junto a la producción.
- De un modo en las ciudades más centrales del sistema productivo se implantan de manera, predominantemente, espontánea las empresas de *new media* ligadas a internet, en una multiplicidad de contenedores industriales en zonas obsoletas de la ciudad pero con buena posición respecto a la centralidad general de la misma, y con presencia de barrios baratos de vivienda, es el caso de Hoxton en Boston o Silicon Alley en Nueva York. Son los denominados barrios digitales.

En la última década el proceso se ha venido haciendo más complejo. En los nuevos barrios digitales (22@, Digital Hub Dublín, Candel Town), a la mezcla de usos urbanos, se le suma

la cultura y el ocio. Estas nuevas piezas tienen la peculiaridad de convertirse en espacios especializados, generadores de negocios avanzados, pero también en espacios centrales, en *hubs* no sólo de flujos económicos sino de procesos urbanos. Esto pone de manifiesto las posibilidades que tienen estos barrios digitales de ser motor de las dinámicas de transformación urbana.

El fenómeno de convivencia entre la capacidad de acumulación de actividades terciarizadas y la generación de centralidad urbana compleja asoma en la evolución de algunos parques científicos punteros, como es el caso de Kista en Estocolmo que se ha convertido en el nuevo centro urbano de un proceso de desarrollo residencial de gran calado. Se han incorporado tejidos residenciales formales dentro del recinto, espacios comerciales cotidianos, y recintos culturales y de ocio que se constituyen parte de la oferta metropolitana.

Todo esto apunta que, en realidad, se está pasando de la fase de acumulación cuantitativa a la cualitativa. En una producción terciarizada, en la que han desaparecido las actividades molestas, el ocio, la cultura y la residencia cercana son factores de mejora del proceso productivo. La complejidad, es la seña de identidad de este espacio urbano que se está generando en el que no existen fronteras claras entre las actividades productivas y la vida cotidiana.

El proceso de acumulación mencionado ha de estar articulado territorialmente a diferentes escalas de concentración de actividades y de prestación de servicios. Desde el punto de vista de las actividades esta articulación permite que las economías locales se beneficien de la existencia de espacios de atracción con un radio mayor de tal modo que las sinergias se canalizan del centro a la periferia.

En cuanto a las nuevas formas de gestión del espacio comercial, se señala lo que se denomina Distrito de mejora de negocio o *Business Improvement District (BID)* como mecanismo de canalización de centralidad.

La delimitación de un espacio comercial como *BID* permite aunar estrategias comerciales, ganar peso específico, mantener el espacio urbano, generar una imagen conjunta y aumentar la competitividad. Desde el punto de vista urbano posibilita consolidar una zona de la ciudad como un espacio especializado y con una alta capacidad de centralidad. Para ello será preciso articular la regulación pública del planeamiento con las normas internas del *BID*. Esta articulación se muestra como imprescindible.

El enfoque comercial y corporativo que se le quiera dar a la zona declarada *BID* ha de ser compatible e incorporado de forma operativa dentro de las estrategias de ordenación para el conjunto de la ciudad.

La flexibilización de la implantación de un determinado tipo de usos en el plan ha de ser compatible con los objetivos comerciales del *BID* y ha de conocer unos umbrales de transformación del tejido, así como evaluar las afecciones sobre tejidos colindantes.

La implantación de actividades económicas si bien tiene sus propias lógicas debidas a la centralidad geográfica respecto a flujos globales o las características del tejido productivo local, pueden estar condicionadas por la falta de articulación entre la disponibilidad de espacios adecuados generados por la regulación urbanística. Sin embargo, el planeamiento es un mecanismo para incentivar la implantación de actividades, pero sólo en la medida en que facilita la territorialización de la misma.

En ese sentido las experiencias analizadas parten de la acumulación de actividades económicas debida a la posición de la ciudad en la jerarquía de flujos globales de capital e información. Esta posición se debe a las políticas económicas para generar sinergias entre actividades, para conformar una serie de clústeres que son a los que después, a través de la planificación se les busca un espacio en la ciudad. Bien es verdad, que a veces las políticas espaciales son capaces de proponer un tablero de juego que se aprovecha para dar impulso a procesos ya en marcha. El espacio es una condición necesaria pero no suficiente.

En el caso de AZCA, no existe un régimen de usos compatibles por parcela en cuanto a su ubicación en plantas o en edificio exclusivo o porcentajes del total.

Tan sólo se hace referencia en la Memoria del PP a la “zonificación del Centro Comercial” la cual, según se refiere en el mismo, corresponde tanto a la situación de los edificios como a las distintas plantas de los mismos, que de forma general: las plantas de sótanos se destinan al aparcamiento público y privado; las plantas bajas, los edificios de dos, tres y cuatro plantas, se destinan al uso propiamente comercial, cultural, salas de reunión, restaurantes, cafeterías y espectáculos; en el resto de los edificios y en sus distintas plantas, se ubicarán, los usos de oficinas, bancos, seguros, hoteles, así como el restringido de viviendas y apartamentos; y en los espacios libres a nivel del suelo, tanto cubiertos como descubiertos, así como las terrazas a niveles de segunda, tercera y cuarta planta, quedan de uso público, al exclusivo uso del peatón.

En cuanto a los usos dotacionales, llama la atención que en el planeamiento, prácticamente, no hay una admisión directa del uso dotacional en ninguna de sus clases, tan sólo el cultural y la administración pública (si se engloba éste dentro del uso de oficinas, así recogido en el Plan General de 1985), y tampoco se especifica en la normativa la posibilidad del uso dotacional como uso compatible. Aunque en el listado de usos del APD no figuran los usos dotacionales, sí se califican como tal, en el plano de “*Ordenación, Zonificación y Gestión*” del APD, las zonas verdes y espacios libres.

Asimismo, se admite el uso dotacional para el transporte de forma indirecta para la parcela de la Subfase Sudeste, ya que, aunque no esté calificado como tal, se fija en la reparcelación como destino de los terrenos el de *servicios de terminales de líneas aéreas y enlaces ferroviarios*, los cuales se pueden equiparar al uso dotacional para el transporte ferroviario y aéreo incluidos en el PG.

Tal y como se desprende del “*Estudio sobre las dotaciones existentes en el entorno de AZCA*”, y en función de los datos del número de habitantes (63.238 según el Padrón Municipal de Habitantes de 1 de abril de 2008) de los barrios en que se ubica AZCA (Cuatro Caminos y Ríos Rosas) dentro del distrito de Tetuán, existe un déficit de dotaciones en el entorno de AZCA con las siguientes necesidades:

- Deportivo. Actualmente inexistente. Se necesitarían 2 deportivos de barrio.
- Equipamiento Educativo: Se necesitarían 2 escuelas Infantiles, 2 colegios de Enseñanza Primaria (EP) y 1 Instituto de Enseñanza Secundaria (ESO).
- Equipamiento de Bienestar Social: se necesitarían 2 Centros de Día para Mayores, 2 Centros de Mayores y 1 Residencia para Mayores.
- Equipamiento Sanitario: se necesitaría 1 Centro de Salud.
- Equipamiento Cultural: Se necesitaría 1 Biblioteca y 1 Centro Cultural.

Usos inadecuados o incompatibles.

En principio, debido a que los usos admitidos por el planeamiento incluyen todos los servicios terciarios, no se puede hablar de usos inadecuados o incompatibles con el ordenamiento urbanístico dentro de los locales existentes.

Sí se puede hablar de locales no reglados o sin licencia o no conformes a ella. Por este motivo es por lo que en algún caso han sido clausurados o se ha denegado la licencia por la autoridad correspondiente.

Asimismo, se considera que algunos usos o concentración de usos, en concreto el uso terciario recreativo de salas de reunión (discotecas, salas de fiesta, bares nocturnos, etc.), actualmente perjudican o crean percepción de inseguridad o producen conflicto con otros usos implantados en el área, fundamentalmente el uso residencial. Por lo que se puede hablar de concentración de usos conflictivos con otros usos, e incompatibilidad entre ellos.

Por otro lado, existen una serie de locales ubicados tanto en suelo público como privado, que tendrían la consideración de uso provisional o temporal, el cual no se contempla en el planeamiento del ámbito (almacenes, comercial, aparcamiento, etc.).

También, dentro de la manzana, se ubican en diferentes momentos del año, algunos usos temporales (pista de hielo, esculturas de hielo, belén, feria de artesanía, etc.), tanto en suelo público como privado.

10.3.- ACCESIBILIDAD.

Existe cierto conflicto entre desplazamiento peatonal y circulación rodada fundamentalmente en la calle de Raimundo Fernández Villaverde en el acceso y salida del nivel -1, en la prolongación de la calle Agustín Betancourt, en determinadas horas del día, a causa del gran flujo de personas que se desplazan por ese tramo de calle.

Por otro lado, la señalización existente en la manzana, tanto para la circulación rodada (accesos, salidas y niveles) como para el desplazamiento (perimetral e interior) es precaria y obsoleta. Actualmente se están mejorando las instalaciones referentes a la circulación subterránea.

10.4.- SEGURIDAD Y EMERGENCIAS.

Tal y como se recoge en el *Proyecto Madrid Centro*, la ciudad de Madrid es, en términos globales, una ciudad con una seguridad comparable a las grandes capitales europeas.

Esta seguridad se define respecto a los riesgos de accidente catastrófico (riesgo natural y riesgo tecnológico) de accidente en el medio urbano (inundaciones, incendios y colapso en las edificaciones) y de seguridad ciudadana. La planificación sectorial y los organismos relativos a los dos primeros aspectos tienen una incidencia clara en la construcción material de la ciudad, pero escasa trascendencia en la percepción de seguridad por la ciudadanía. Por el contrario, esta percepción general por los ciudadanos está especialmente condicionada por el tercer factor, el de la seguridad ciudadana.

La importante concentración de funciones en el Área Central, su intensidad de uso, su población, la existencia de problemas de convivencia entre usos, y su posición focal en el sistema de transportes la convierten en un área especialmente sensible.

El Área Central concentra una parte muy significativa de las actuaciones policiales y de las zonas de atención prioritaria, con una diversidad importante entre distritos. La sensación de inseguridad en el entorno urbano es objeto de estudios que relacionan este sentimiento con parámetros sociales y morfológicos. Los factores que provocan esta sensación son aquellos vinculados a delitos y los que derivan de comportamientos antisociales, aunque no propiamente delictivos, o bien tienen que ver con diferencias de costumbres entre grupos de población o culturales. Las estrategias que tratan estas problemáticas abordan tanto la represión del delito, a través de la actuación policial, como las medidas de prevención, en las que la acción de la policía se complementa con medidas de carácter social, educativo e informativo.

Las líneas de actuación preferentes pueden orientarse desde varios puntos de vista, y en el caso de AZCA, parece prioritario incluir en las determinaciones urbanísticas relativas a la edificación, el espacio público y las infraestructuras, criterios de diseño que contribuyan de manera objetiva y subjetiva (en cuanto a la percepción del espacio público) a la seguridad ciudadana real y percibida.

Por ello, se deberá hacer un análisis detallado de la seguridad objetiva y subjetiva del ámbito, y de las necesidades de mejora de ambas, principalmente respecto a espacios degradados, accesibilidad de servicios de urgencia, etc.

Conforme a lo establecido en el Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, Norma Básica de Autoprotección de centros, establecimientos, espacios, instalaciones y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia, se debería redactar un Plan de Autoprotección en la manzana debido a que en su interior se realizan o existen las siguientes actividades:

- Túneles.
- Espectáculos públicos y recreativos
- Intercambiadores de transporte
- Otras actividades desarrolladas en centros, espacios con edificios que alberguen actividades comerciales, administrativas, de prestación de servicios o cualquier otra siempre que el edificio tenga una altura de evacuación igual o superior a 28 metros, o dispongan de una ocupación igual o superior a 2.000 personas.

Asimismo, el desarrollo normativo en esta materia, basada en el citado Decreto, contempla la necesidad de realizar un plan conjunto para grandes conjuntos edificatorios o manzanas específicas.

10.5.- MOVILIDAD.

Se deben resolver los conflictos de interferencia del tráfico peatonal y el rodado en el perímetro.

Mejora de los recorridos peatonales interiores del recinto, potenciándolos, y eliminando elementos que dificultan su visualización.

Mejora de la señalización y semaforización.

La carga y descarga en superficie y bajo rasante se encuentra sin regularización.

10.6.- GESTIÓN Y EJECUCIÓN.

El equilibrio entre acumulación y complejidad en la ciudad es paralelo al que se establece entre los elementos fijos de referencia de la estructura urbana y los que pueden ser configurados en un proceso en el que la oportunidad sea la variable dominante.

En el caso de AZCA, debido a que en estos más de 40 años transcurridos desde la urbanización de la manzana no se ha mejorado sustancialmente ninguna de las instalaciones e infraestructuras de la misma, sería necesario remodelar, reformar, renovar o ajustar a la legislación vigente sus componentes y soluciones: anillos de circulación, galería de servicios, alcantarillado y saneamiento, ventilación, agua potable, agua de riego, alumbrado, semaforización, hidrantes, arbolado y zonas verdes. Asimismo, habría que comprobar la adecuación funcional y formal de las diferentes plataformas.

Obviamente, se ha de tener en cuenta esta misma recomendación de renovación y mejora a la zona perimetral de la manzana, es decir, a las aceras y tramos viarios de las calles adyacentes, dentro de un enfoque de revitalización del ámbito.

Se podría explorar las posibilidades de colaboración público-privado, en las actividades de mantenimiento y conservación de la urbanización, teniendo en cuenta el precedente de CONAZCA, acorde con los intereses de población residente, empresas y negocios allí radicados.

10.7.- IMAGEN E IDENTIDAD.

Se considera necesario superar la apariencia de mala imagen y el mantenimiento de tópicos sobre las dinámicas sociales en el interior de la manzana. El valor de una adecuada identidad y una imagen positiva es de todos conocida, población residente, propietarios y negocios allí localizados, por este motivo y como parte de las intervenciones de revitalización, se debe fomentar una imagen propia y característica de AZCA para poner en valor la gran acumulación de riqueza inmobiliaria que representa, basada en sus rasgos de identidad y en la incorporación de conceptos de modernidad e innovación actuales.

Accesibilidad fácil a nuevas tecnologías de comunicación, diseño inclusivo, sensibilidad ambiental, innovación en la incorporación de elementos vegetales al paisaje urbano, e incorporación de arte urbano a los espacios públicos, parecen oportunidades aplicables en este caso concreto.

Podrían adoptarse iniciativas de sensibilización y publicidad para la recuperación de la imagen positiva, bajo mensajes de oportunidad como, por ejemplo, “RENAZCA”.

Potenciar la imagen del ámbito, mediante iniciativas que introduzcan elementos artísticos, o la inclusión de “escenas encendidas”.

Nueva Normativa específica en la zona verde. Podrá plantearse la implantación de un área deportiva, o usos que permitan su actividad y ocupación por usuarios en periodos de 24 horas, siete días a la semana.

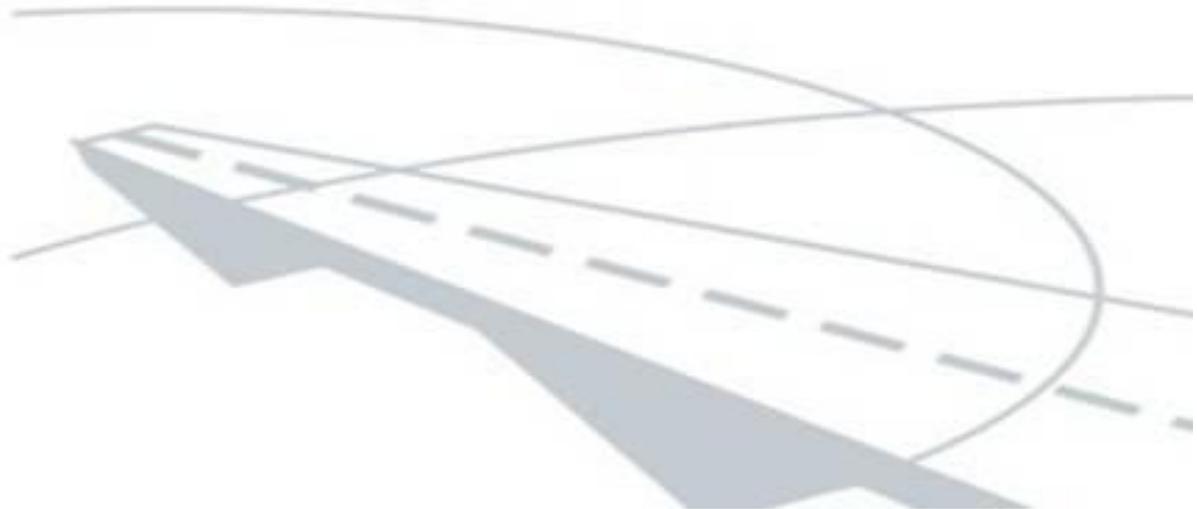
Creación de la “quinta fachada verde” mediante la inclusión de terrazas, tejados y azoteas verdes en todo el ámbito.

Introducción de nuevas tecnologías de comunicación, con la posibilidad de acceso wi-fi en todo el ámbito de AZCA o información, en tiempo real, de actividades o de información relevante, incluida los campos de negocio del ámbito.

Explorar las posibilidades de concreción de un triángulo de sinergias entre el Estadio Santiago Bernabéu (con su nuevo proyecto de ampliación), el auditorio del Palacio de Congresos de Madrid, y el complejo AZCA.

La importancia de la imagen del espacio se aborda con la propuesta de declaración del ámbito como urbanización singular, de forma que el espacio exterior colabore en proporcionar una imagen unitaria al conjunto y diferenciada de la del resto de la ciudad, en cuanto a elementos de urbanización.

Explorar las posibilidades de ampliación de su área de influencia, servicio y oportunidad, teniendo en cuenta no solo la escala de barrio con las posibilidades de dotación local, sino también dos ámbitos de influencia superiores. La escala de ciudad, fortaleciendo y haciendo visible su carácter como centro financiero, comercial y hotelero. La escala metropolitana, aprovechando su perfecta y rápida conexión con el aeropuerto Adolfo Suarez, y con las zonas universitarias de Canto Blanco y Alcalá de Henares, pudiendo ofrecer comodidades y servicios a los usuarios del aeropuerto como si de una T5 de servicios hoteleros y terciarios en general, se tratara, o cubriendo ausencias de servicios al mundo universitario que utiliza habitualmente el gran intercambiador de transportes que es Nuevos Ministerios.



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

Business Improvement Districts (BIDs)





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	14
PARTE PRIMERA.	15
Revitalización de los centros urbanos comerciales.	15
Capítulo 1. Revitalización de los centros urbanos comerciales.	15
1. El comercio es la esencia de la ciudad.	15
2. El urbanismo debe procurar al comercio los mejores equipamientos.	16
3. Asociacionismo y autocontrol del comercio local.	17
4. Accesibilidad. Peatonalización.	17
PARTE SEGUNDA	19
La experiencia internacional en la rehabilitación de centros comerciales urbanos.	19
Capítulo 2. ¿Qué es un Business Improvement Districts (BIDs)?	19
1. Concepto de Business Improvement Districts (BIDs).	19
2. Diferencia entre el BID y los Centros Comerciales Abiertos (CCAs).	20
TALLER DE TRABAJO	22
Esquemas de gestión de centros urbanos. Los Business Improvement Districts (BIDs).	22
1. ¿Qué son los Business Improvement Districts (BIDs)?	22
2. Origen	22
3. Expansión del modelo.	22
4. Características: iniciativa privada y respaldo público.	22
5. Proceso de creación.	22
6. Financiación.	22
7. ¿Qué servicios presta un BID?	22
8. DAFO del Bid. Pros y contras.	22
Capítulo 3. Evolución histórica de los Business Improvement Districts (BIDs).	59
1. 1940	59
2. 1970	59
3. Actualidad.	60
TALLER DE TRABAJO	61
Evolución histórica de los Business Improvement Districts (BIDs).	61
Capítulo 4. Centros comerciales abiertos y colaboración público-privada como fórmulas de renovación comercial.	63
1. Modelos de urbanismo comercial y fórmulas de gestión.	63
2. El Libro Verde del Comercio de la Comisión Europea.	63
La colaboración público-privada.	64
Capítulo 5. Modelos de gestión comercial basados en la colaboración público-	



privada. (TCM) británicos (Town Center Management Management) y los BID. 66

1. Experiencia internacional en estos nuevos modelos de gestión comercial basados en la colaboración público-privada. _____	66
2. Los Town Center Management. _____	66
3. Diferencia de los BIDs y los TCM. _____	67
4. La colaboración público-privada para la revitalización urbana de los centros urbanos abandonados en Estados Unidos. _____	68
5. Etapas de colaboración. _____	68
6. La forma de gestionar un área urbana es similar a la de un centro comercial tradicional. _____	70
7. Un BID es más completo que un TCM. _____	70
8. BIDs municipales. Procedimiento y plan estratégico del BID. _____	71
9. Riesgos: recursos vía subvenciones y ayudas. _____	73
10. La gestión vía público-privados para la gestión de centros urbanos como instituciones sin ánimo de lucro. _____	74
11. Los centros comerciales abiertos (CCAS). _____	74
12. Residentes. _____	74

TALLER DE TRABAJO _____ 76

Los BID´s de las grandes ciudades del mundo. Nueva York. Londres. _____	76
---	----

TALLER DE TRABAJO _____ 79

Esquemas de los Business Improvement Districts (BIDs) en Inglaterra. _____	79
--	----

1. Gestión de riesgos _____	79
Riesgo de Construcción _____	79
Riesgo de Disponibilidad _____	79
Riesgo de Demanda _____	79
Riesgo permanente de Gestión y de Mantenimiento _____	79
Riesgo de Financiación _____	79
2. Áreas empresariales y la gestión público-privada. _____	79
Business Improvement District (BID), Business Improvement Areas (BIA), Business Revitalization Zones (BRZ) y Community Improvement Districts (CID). _____	79
3. Funcionamiento de los BIDs _____	80
Servicios municipales que complementan los prestados por el municipio (limpieza y mantenimiento, seguridad y vigilancia, etc.). _____	80
Mejoras físicas del entorno y rehabilitación del espacio público (pavimentación de aceras, mejora de la señalización e iluminación, jardinería, mejora en los transportes, etc.). _____	80
Comunicación y marketing (web corporativa, revista electrónica, etc.). _____	80
Prestación de servicios varios (guarderías infantiles, asesoría, formación, etc.). _____	80
4. Contribución fiscal. BID LEVY o contribución especial del BID _____	80

TALLER DE TRABAJO _____ 99

Modelos de gestión de centros urbanos existente en los Estados Unidos: Business Improvement Districts (BID). _____	99
--	----

1. Los Business Improvement Districts (BID, distritos de mejora empresarial). _____	99
2. Fases del proceso de planificación y organización de un BID. _____	100
3. Autofinanciación de un BID. _____	100
4. Junta y gerencia de un BID _____	101



5. Servicios adicionales que presta un BID.	101
6. Marketing y mejora del beneficio.	102
TALLER DE TRABAJO	104
Modelos de gestión de centros urbanos existente en Inglaterra. Town Centre Management (gestión del centro de las ciudades)	104
1. Un modelo plenamente público.	104
2. Diferencias entre BID y TCM	105
TALLER DE TRABAJO	107
El ejemplo español. Centros comerciales abiertos. Barcelona, Bilbao, Gandía, Valencia, Málaga, Antequera, Gijón, etc.	107
TALLER DE TRABAJO.	110
Caso práctico. Variables básicas de implantación de un centro comercial abierto (CCA) en España.	110
TALLER DE TRABAJO	115
Caso práctico. La experiencia del centro comercial abierto de Gandía.	115
TALLER DE TRABAJO	120
Esquemas. Planificación estratégica del comercio minorista	120
• Business Improvement Districts. BIDs (“Downtown Improvement Districts.”)	120
• Town Centre Management (TCM)	120
• Centro Comercial Abierto (CCA)	120
Caracterización de las iniciativas de colaboración habitual en España.	120
Organización de la relación	120
• Municipios con plataforma -estructura organizativa-formalizada	120
♦ Con gerencia profesional	120
• Municipios sin plataforma –estructura organizativa-formalizada.	120
Agente impulsor de la colaboración	120
Capítulo 6. Ventajas y desventajas para los centros comerciales y el comercio local de los Business Improvement Districts (BIDs).	132
1. Servicios BIDs complementarios de limpieza y seguridad privada.	132
2. Directrices del BID de formas y tipos de comercio urbano más adecuadas.	133
3. Coste económico y social del BID.	133
TALLER DE TRABAJO	135
Los BID’S Business Improvement Districts, o áreas de promoción económica o empresarial (APE) y su relación con los ayuntamientos.	135
1. Procedimiento para crear un Área de Promoción Empresarial por comerciantes.	135
2. Presupuesto de gastos. Recaudación municipal.	136
3. Tratamiento urbanístico diferenciado para los comerciantes.	136
4. Ventajas para el ayuntamiento.	136



Capítulo 7. Régimen económico de los Business Improvement Districts (BIDs). _____ 138

1. Falta de recursos municipales para regenerar un centro urbano comercial. _____ 138
2. Las contribuciones especiales por pertenencia a un Business Improvement Districts (BIDs) _____ 140
3. Servicios públicos prestados por los BIDs. _____ 140
 - a. Limpieza especializada. _____ 141
 - b. Rehabilitación edificatoria y urbanística del espacio público. _____ 141
 - c. Regulación de los espacios públicos. Prohibición de venta ambulante. _____ 142
 - d. Marketing del distrito comercial. _____ 142
 - e. Servicios asistenciales (guarderías, etc.) _____ 143

TALLER DE TRABAJO _____ 145

- Técnicas de marketing de BIDs y centros abiertos. _____ 145

PARTE TERCERA _____ 146

- Los BIDs en España. Centros comerciales abiertos. _____ 146

Capítulo 8. Los Centros Comerciales Abiertos (CCA). _____ 146

1. ¿Qué es un Centro Comercial Abierto? _____ 146
2. Características de un Centro Comercial Abierto. _____ 147

TALLER DE TRABAJO _____ 150

- Esquemas del Centro Comercial Abierto (CCA). _____ 150
- Características y modelos. _____ 150
- Variables e indicadores (Nº establecimientos asociados/Nº establecimientos zona comercial) 150

TALLER DE TRABAJO _____ 172

- Cálculo de nivel de demanda de un Centro Comercial abierto y recomendaciones para mejorar la oferta. _____ 172

1. Modelo de evaluación de la situación actual del Centro Comercial Abierto (Oferta, Demanda, Gestión y Entorno). _____ 173

2. Variables. _____ 173
 - Representatividad. _____ 173
 - Densidad Lineal. Grado de concentración de los establecimientos. _____ 173
 - Ubicación de los establecimientos. _____ 173
 - Zona comercial. Mix por establecimientos/ Mix por superficie/ Mix comercial óptimo. _____ 173

3. Recomendaciones. _____ 173

- Aperturas de locales vacíos por locales que mejoren el mix comercial del centro abierto. _ 173
- Campaña de marketing de la zona _____ 173
- Redefinir los límites de la zona comercial. Ampliar los límites de la zona a las calles colindantes. 173
- Puntos de atracción (locomotoras). Identificar las locomotoras de la zona comercial y potenciarlas. Locomotoras comerciales y no comerciales. _____ 173
- Nivel de servicio Consumidor final. _____ 173
- Tarjeta de fidelización _____ 173
- Servicio a domicilio _____ 173
- Parque infantil _____ 173
- Servicio de consigna _____ 173
- Unificación de horarios _____ 173
- Catálogo promocional _____ 173
- Manual de imagen. _____ 173
- Revista y plano del centro abierto. _____ 173
- Promociones _____ 173



Campaña de parking _____	173
Descuentos para entradas de cine, teatro, museos o festivales. _____	174
Creación de una página web _____	174
Servicio de seguridad _____	174
Campaña de apertura de temporada _____	174
Animación comercial _____	174
Sorteos y regalos _____	174
Merchandising con el logo del centro abierto. _____	174
Estado de locales. _____	174
• Estado del escaparate. _____	174
• Estado de los rótulos y toldos. _____	174
• Iluminación del establecimiento. _____	174
• Disposición de los elementos interiores del comercio. _____	174
• Limpieza del comercio. _____	174
Capítulo 9. Proyecto de un Centro Comercial abierto de Área Urbana. _____	217
1. Asociacionismo. _____	217
2. Actuaciones. _____	217
3. Objetivos (caso de centro histórico). _____	217
TALLER DE TRABAJO. _____	219
DAFO (ventajas e inconvenientes) de centros comerciales abiertos en centros históricos de España. _____	219
TALLER DE TRABAJO. _____	233
Casos prácticos de procedimientos de creación de centros comerciales abiertos en Europa. _____	233
Capítulo 10. Los BIDs en España. _____	253
Plan integral de apoyo a la competitividad del comercio minorista de España. _____	253
Análisis de un nuevo marco normativo de reconocimiento de la figura de los centros comerciales abiertos. _____	253
Áreas comerciales tradicionales urbanas en colaboración con las administraciones públicas competentes. _____	254
Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIES). _____	254
Borrador de norma que regula las Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIES). _____	255
TALLER DE TRABAJO _____	256
Anteproyecto de ley estatal de centros comerciales abiertos. VER ANEXO 1 del plan integral de apoyo al comercio minorista. _____	256
Capítulo 11. Los centros comerciales abiertos CCA en Andalucía. _____	259
1. Centros Comerciales Abiertos (CCA). _____	259
2. Requisitos de Centros Comerciales Abiertos (CCA). _____	259
Recursos. _____	259
Negociaciones y acuerdos. _____	259
Campañas de promoción conjunta. _____	260
Urbanismo Comercial. _____	260
Gestión. _____	260
Servicios generales ofrecidos. _____	260
Imagen y comunicación. _____	260
Fidelización de clientes. _____	260
3. Ayudas y subvenciones _____	260



TALLER DE TRABAJO	263
Orden de 7 de mayo de 2010, por la que se establece el procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía.	263
1. Requisitos para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto.	263
2. Efectos del reconocimiento.	264
3. Solicitud, documentación y plazos.	264
Los centros comerciales abiertos CCA en Andalucía.	275
Definición de centro comercial abierto en Andalucía.	275
Requisitos de los centros comerciales abiertos en Andalucía.	275
Recursos	275
Gestión	275
Servicios generales ofrecidos	275
Imagen y comunicación	275
Negociaciones y acuerdos	275
Fidelización de clientes	275
Campañas de promoción conjunta	275
Urbanismo comercial	275
Centro comercial abierto en capital de provincia andaluza.	329
TALLER DE TRABAJO	334
Centro comercial abierto en zona universitaria de Andalucía.	334
TALLER DE TRABAJO	337
Análisis de Centro comercial abierto en población costera andaluza.	337
1. Accesibilidad y movilidad	337
2. Aparcamientos.	337
3. Oferta comercial.	337
4. Entorno urbano.	337
5. Imagen común.	337
6. Seguridad.	338
7. Iluminación.	338
8. Control del clima	338
9. Gestión conjunta.	338
10. Servicios y actividades complementarias.	338
11. Representatividad empresarial.	338
12. Financiación.	338
13. Gerente.	338
14. Portal Web.	339
Capítulo 12. Los BID en Cataluña. Las Comunidades de Promoción de Iniciativas Empresariales (CPIE).	346
Capítulo 13. Los centros abiertos en Extremadura.	348
TALLER DE TRABAJO	348
Centro abierto en capital de provincia extremeña.	348
Capítulo 14. Centros Comerciales abiertos en el País Vasco.	358



TALLER DE TRABAJO	358
Centros Comerciales abiertos en el País Vasco.	358
Centro Comercial Abierto regional.	358
Centro Comercial Abierto comarcal.	358
Centro Comercial Abierto local.	358
Centro Comercial Abierto en municipios de tradición turística.	358
Actuación pública en el ámbito del comercio: Infraestructuras, accesibilidad, movilidad y estructura urbana.	358
Colaboración público privada: financiación de actuaciones.	358
PARTE CUARTA.	419
Préstamos y subvenciones a centros comerciales abiertos.	419
Capítulo 15. Préstamos con cargo al Fondo de Ayuda al Comercio Interior (FACI).	419
TALLER DE TRABAJO	419
Fondo Financiero del Estado para la Modernización del Comercio Interior (FACI).	419
Procedimiento de adjudicación.	419
Proyectos financiables.	419
Constitución o consolidación de centros comerciales abiertos y mejora de las infraestructuras que incidan favorablemente en el comercio urbano de proximidad.	420
PARTE QUINTA	423
Gerencia de los centros comerciales abiertos.	423
Capítulo 16. La Gerencia de Centro Urbano (GCU) en ámbito municipal como profesión de futuro.	423
1. Gestión global y transversal.	423
2. Gerencia de Centro Urbano (GCU)	424
TALLER DE TRABAJO	426
La profesión de gerente de centros comerciales abiertos.	426
1. Objetivos del gerente de centros comerciales abiertos.	426
2. Capacidades profesionales del gerente de centros comerciales abiertos.	427
Capítulo 17. Fórmulas jurídicas para la gestión de centros urbanos abiertos.	434
1. La Asociación y la Fundación.	434
a. Asociación	434
b. Fundación. Una fórmula inexplorada.	434
2. Las Agrupaciones de Interés Económico.	435
3. La Sociedad Mixta Municipal.	436
Ventajas de constituirse como Sociedad Mixta Municipal	437
4. Consorcios de Promoción y Gestión.	437
Ventajas e inconvenientes de constituirse como consorcio de promoción y gestión.	437
5. Cooperativa.	438
6. Sociedades mercantiles.	438
Ventajas de constituirse como sociedad mercantil.	438
Capítulo 18. Cómo elaborar un plan de viabilidad de un centro comercial abierto (CCA).	440
1. Plan de acción y estrategia de la gerencia de un centro comercial abierto (CCA).	440



2. Partes del plan de viabilidad.	441
a. Determinar el área de influencia del centro urbano.	441
b. Determinar y cuantificar la demanda tanto residencial en el área de influencia como turística que acude al centro urbano.	441
c. Identificar la oferta comercial, empresarial, turística y cultural situada en el centro urbano.	441
d. Realizar un diagnóstico del tratamiento urbanístico del centro urbano comercial.	441
e. Identificar la viabilidad institucional.	442
2. Plan de acción para la gerencia de centro comercial abierto (CCA).	442
DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)	442
3. Fases del Plan de Acción de la Gerencia de Centro Comercial Abierto (CCA)	443
Decisiones estratégicas de Marketing del Centro Comercial Abierto (CCA)	443
Diseño de las estrategias y áreas funcionales del Centro Comercial Abierto (CCA)	444
Decisiones operativas de Marketing del Centro Comercial Abierto (CCA)	444
4. Áreas funcionales del plan de acción de una Gerencia de Centro Comercial Abierto (GCCA).	444
Organización empresarial. Plan de acción oficina GCCA. Integración de la GCCA en el entramado comercial.	445
Canalizar y coordinar propuestas de los agentes públicos y privados.	445
Interlocución entre los interlocutores privados y públicos.	446
Relación con organizaciones y asociaciones empresariales.	446
Plan de comunicación de la GCCA	447
Promocionar al empresariado local del centro comercial abierto.	449
Mezcla comercial y terciaria	451
El mix comercial y terciario del centro urbano.	451
Tratamiento urbanístico de las áreas comerciales.	452
Mantenimiento de un espacio urbano atrayente.	452
Fomentar la atracción turística al centro comercial abierto.	453
Servicios comunes a los agentes privados y públicos	454
Profesionalización y competitividad.	454
Gestión de los espacios y servicios comunes en el centro urbano.	455
Servicios a los consumidores y vecinos,	456
Servicios al consumidor.	456
5. Microurbanismo comercial y diseño urbano. Accesibilidad y peatonalización.	457
a. Actuaciones de microurbanismo comercial y diseño urbano.	457
b. Modelos característicos en reurbanización de calles comerciales.	458
1. Coexistencia del tráfico peatonal y rodado.	458
2. Peatonalización flexible.	458
3. Peatonalización total.	459
Medidas a adoptar en actuaciones de reurbanización.	460
Criterios de selección e implantación de mobiliario urbano.	461
Capítulo 19. Estudios de funcionamiento como herramienta de trabajo diaria del Gerente del Centro Comercial	467
1. Estudios de clientela del Centro Comercial. Perfil y hábitos de compra.	467
2. Estudios del área de atracción del Centro Comercial.	467
3. Estudios de afluencia al Centro Comercial.	468
4. Estudios de notoriedad del Centro Comercial y su imagen entre la clientela.	469
5. Uso de los estudios de campo de un centro comercial para la gerencia integral de un centro comercial.	469
TALLER DE TRABAJO	471
Gestión de centros comerciales abiertos.	471
Ubicación estratégica.	472
Facilidad de acceso.	472



Aparcamiento suficiente. _____	472
Atención al cliente. _____	472
Amplitud del horario de apertura. _____	472
Surtido y especialización personal _____	472
Profesionalidad del equipo de gestión. _____	472
Personal especializado en marketing. _____	472
Disponibilidad de recursos financieros. _____	472
Variedad de establecimientos. _____	472
Ofertas y promociones atractivas. _____	472
Eventos y exhibiciones de interés. _____	472
Interés por satisfacer y fidelizar al cliente. _____	472
Realización de campañas publicitarias. _____	472
Realización de estudios de mercado. _____	472
Relaciones públicas. _____	472
Vigilancia de la competencia. _____	472
Disponibilidad de tecnologías para la gestión. _____	472

TALLER DE TRABAJO _____ 489

Consejos en la Gestión de un Centro Comercial abierto. _____	489
Gestión y financiación de Centros Comerciales Abiertos. _____	489
Organización Jurídica y Órganos de Gestión _____	489
Gerencia y Administración. _____	489
Aspectos estructurales _____	489
Aparcamientos _____	489
Servicio al cliente _____	489
Promoción y comunicación _____	489
Publicidad _____	489
Relaciones Públicas _____	489
Promoción de Ventas _____	489
Gestión de aprovisionamientos _____	489
Tecnologías de la información. _____	489
Calidad. _____	489
Medio Ambiente _____	489

Experiencia internacional en la gestión de centros comerciales abiertos. _____ 559

Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial. _____ 731

1. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial. ¿Qué compra y por qué lo compra? _____	731
2. Orientaciones que producen la compra en centros comerciales. _____	732
3. Psicología y motivación en el proceso de compra en centros comerciales. _____	733
4. El proceso de decisión de compra. Métodos de influencia de compra en centros comerciales. _____	734

Capítulo 20. La segmentación de la clientela en centros comerciales. _____ 735

1. Criterios de segmentación en centros comerciales. _____	735
2. Estrategias de segmentación en centros comerciales. _____	736

TALLER DE TRABAJO _____ 738

Investigación comercial como instrumento de gestión en el centro comercial _____ 738

Conducta del consumidor en los Centros Comerciales. Segmentación de clientes y estrategias de distribución. _____	738
Método de segmentación _____	740
Criterios de segmentación _____	740
Perfil sociodemográfico de la muestra _____	740
Variables geográficas (zonas de procedencia, área de influencia del centro comercial). _____	740
Tipos de clientes _____	740



Frecuencia de visita. Clientes frecuentes _____	740
Motivos de compra. _____	740
Motivos de visita al centro comercial. _____	740
Actividades durante la visita al centro comercial. _____	740
Patrones de visita _____	740
Duración de la visita al centro comercial. _____	740
Gasto medio por visita al centro comercial. _____	740
Valoración del centro comercial por clientes (animación, arquitectura, monotonía, limpieza, etc.) 740	740
Variables demográficas _____	740

Capítulo 21. Gestión de la fidelización al centro comercial. Servicio de atención al cliente en un Centro Comercial. _____ 754

- 1. Servicio de atención al cliente. Fidelizar la clientela a un centro comercial _____ 754**
- 2. Control de los procesos de atención al cliente. _____ 755**
- 3. Buenos empleados e instalaciones en orden. _____ 756**

Capítulo 22. Gestión de las áreas de ocio integradas en centros comerciales. 758

- 1. El ocio en los centros comerciales. _____ 758**
- 2. Cines en centros comerciales. _____ 759**
- 3. Restauración. _____ 759**
- 4. Ocio infantil. Parque infantil y guarderías. _____ 760**
- 5. Ocio adolescente y juvenil. Family Entertainment Centres, Boleras, pistas de patinaje y discoteca. _____ 760**
- 6. Ocio de salud y estética. Balnearios SPA, peluquerías, estética. _____ 761**

PARTE SEXTA _____ 762

Formularios. _____ 762

1. Modelo de ordenanza municipal de centros abiertos. Caso real. _____ 763

La concesión administrativa de los Centros Comerciales de Barrio _____	763
Estudio de viabilidad _____	763
Condiciones técnicas _____	763
Áreas _____	763
Superficie y distribución de los establecimientos _____	763
Depósito de basuras _____	763
Reglamento de Régimen Interior _____	763
Mezcla comercial _____	763
Horario _____	763
Inspecciones técnicas e higiénico-sanitarias _____	763
Limpieza _____	763
Publicidad _____	763
Hoja de reclamaciones _____	763
Aparcamiento _____	763
Adjudicación de locales _____	763
Contratos _____	763
Cesiones de los establecimientos _____	763
Cambio de actividad _____	763
Licencias municipales _____	763
Gestión de los Centros _____	763
Realización de obras _____	763
Reparto de gastos _____	763
Memoria de gestión (Evolución de la actividad comercial del Centro Comercial, Estructura actual de la oferta, Inversiones efectuadas en la mejora de las instalaciones del Centro Comercial con referencia a las obras, Campañas de promoción realizadas y publicidad aceptada en el interior del Centro Comercial, Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio	



transcurrido y presupuesto del año siguiente, Listado de ocupación de establecimientos con determinación del titular de cada uno de ellos, actividad ejercida en los mismos y número de trabajadores). _____ 763

Composición del Consejo del Centro Comercial Abierto CCA. _____ 764

Funciones del Gerente del Centro Comercial Abierto CCA. _____ 764

2. Modelo de estatutos de un Centro comercial abierto (CCA) _____ 781

Artículo 1. Asociación. _____ 781

Artículo 2. Fines de esta asociación. _____ 781

Artículo 3. Domicilio. _____ 782

Artículo 4. Ámbito territorial. _____ 782

Artículo 5. Personalidad jurídica. _____ 782

Artículo 6. Representantes. _____ 782

Artículo 7. Patrimonio. _____ 783

Artículo 8. Recursos económicos. _____ 783

Artículo 9. Presupuesto anual. _____ 783

Artículo 10. Asociados. _____ 783

Artículo 11. Derechos de los asociados. _____ 784

Artículo 12. Requisitos para ser asociado. _____ 784

Artículo 13. Procedimiento para ser asociado. _____ 785

Artículo 14. Derechos de los asociados. _____ 785

Artículo 15. Deberes de los asociados. _____ 786

Artículo 16. Pérdida de la calidad de asociado. _____ 786

Artículo 17. Juntas generales. _____ 787

Artículo 18. Convocatorias. _____ 787

Artículo 19. Asamblea general. _____ 787

Artículo 20. Constitución de juntas generales. _____ 787

Artículo 21. Reanudación de junta general. _____ 788

Artículo 22. Junta general extraordinaria. _____ 788

Artículo 23. Competencia de las juntas generales. _____ 788

Artículo 24. Ruegos y preguntas. _____ 788

Artículo 25. Propositiones. _____ 789

Artículo 26. Propositiones urgentes. _____ 789

Artículo 27. Requisitos de asistencia a las juntas generales. _____ 789

Artículo 28. Funciones de la presidencia. _____ 789

Artículo 29. Límites de los debates. _____ 790

Artículo 30. Uso de la palabra. _____ 790

Artículo 31. Llamamientos al orden. _____ 790

Artículo 32. Cuestiones de orden. _____ 790

Artículo 33. Privación del uso de la palabra. _____ 790

Artículo 34. Voto de calidad. _____ 791

Artículo 35. Clases de votaciones. _____ 791

Artículo 36. Régimen de la asociación. _____ 791

Artículo 37. Administración de la asociación. _____ 791

Artículo 38. Elección de cargos. _____ 792

Artículo 39. Vacantes. _____ 792

Artículo 40. La junta directiva. _____ 792

Artículo 41. Obligaciones de los miembros de la junta directiva. _____ 793

Artículo 42. Funcionamiento de la junta directiva. _____ 793

Artículo 43. Responsabilidades de la junta directiva. _____ 794

Artículo 44. Cargos de la junta directiva. _____ 794

Artículo 45. El presidente. _____ 794

Artículo 46. El vicepresidente. _____ 795

Artículo 47. El tesorero. _____ 795

Artículo 48. El secretario. _____ 796

Artículo 49. El vicesecretario. _____ 797

Artículo 50. Los vocales. _____ 797

Artículo 51. Comisión revisora de cuentas. _____ 797

Artículo 52. Comisiones de trabajo. _____ 797

Artículo 53. El gerente. _____ 798



Artículo 54. Disolución. _____	799
Artículo 55. Destino del patrimonio. _____	799
Artículo 56. Reforma. _____	799
Artículo 57. Aceptación de los estatutos. _____	800
Artículo 58. Competencia de la junta directiva. _____	800
Artículo 59. Validez. _____	800

3. Modelo de solicitud de reconocimiento como centro comercial abierto. _____ 800

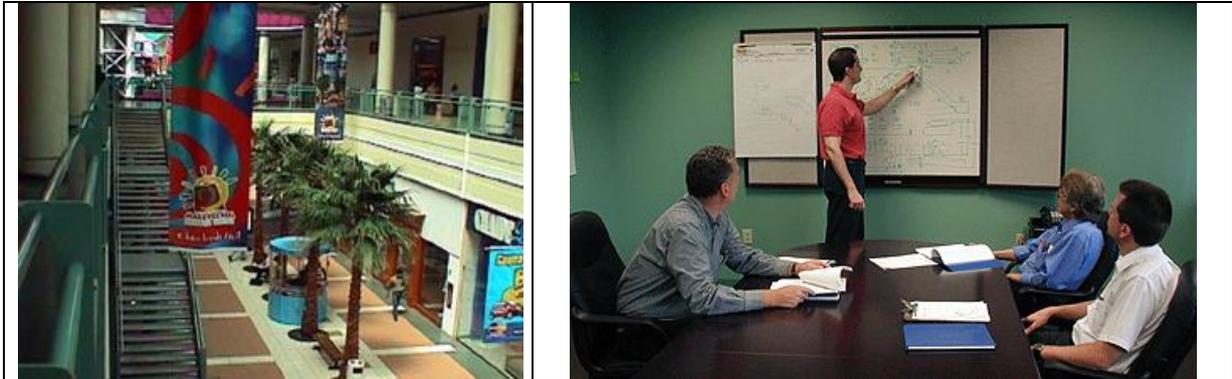
Documento que debe acompañarse de: _____ 800

- Código de Identificación Fiscal de la entidad solicitante. _____ 800
- Acreditación del poder de representación con el que actúa el representante. _____ 800
- Estatutos de la entidad, Escrituras de constitución, debidamente inscritas en el Registro correspondiente. _____ 800
- Acreditación de la aprobación de la solicitud por el órgano competente de la Asociación. 800

4. Modelo de cuestionario sobre actividad del centro comercial abierto. _____ 803

5. Modelo de actividad artesanal como distintivo de un centro comercial abierto. __ 805

¿QUÉ APRENDERÁ?

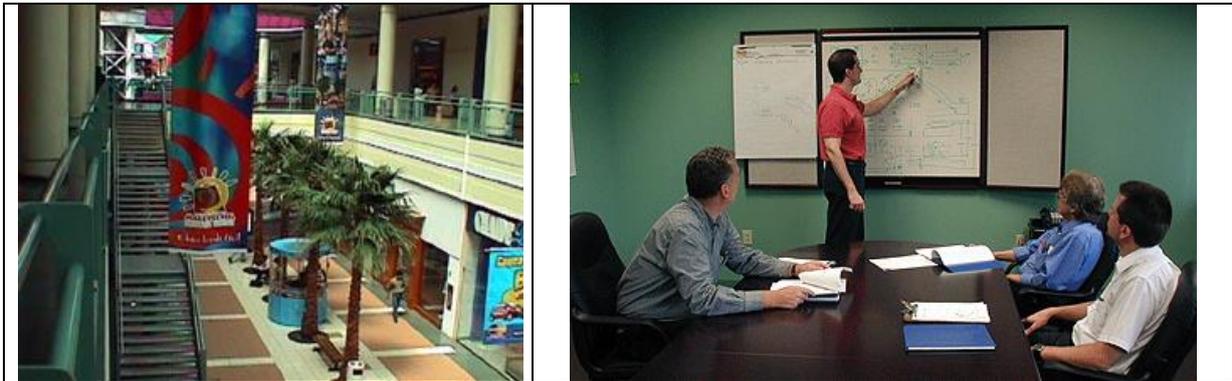


- **Precauciones en el desarrollo de centros comerciales abiertos BIDs.**
- **Concepto de Business Improvement Districts (BIDs). Diferencia entre el BID y los Centros Comerciales Abiertos (CCAs).**
- **Modelos de gestión de centros urbanos.**
- **Business Improvement Districts. BIDs (“Downtown Improvement Districts.”). Town Centre Management (TCM). Centro Comercial Abierto (CCA).**
- **Proyecto de un Centro Comercial abierto de Área Urbana.**
- **Legislación de los centros comerciales abiertos.**
- **Financiación. Préstamos con cargo al Fondo de Ayuda al Comercio Interior (FACI).**
- **Gerencia de los centros comerciales abiertos.**

PARTE PRIMERA.

Revitalización de los centros urbanos comerciales.

Capítulo 1. Revitalización de los centros urbanos comerciales.



1. El comercio es la esencia de la ciudad.