

LOS BID EN CATALUÑA. LAS COMUNIDADES DE PROMOCIÓN DE INICIATIVAS EMPRESARIALES (CPIE). ANTEPROYECTO DE LEY QUE REGULARÁ LAS ÁREAS DE PROMOCIÓN ECONÓMICA URBANA (APEU)



- 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.

8 de julio de 2020

CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs)

- La Generalitat de Cataluña ha impulsado la regulación de las Comunidades de Promoción de Iniciativas Empresariales (CPIE) tomando como referencia el modelo de los BIDs.
- Se trata de asociaciones privadas no lucrativas tuteladas por los municipios para impulsar, a través de la colaboración público-privada, iniciativas de mejora y revitalización del entorno
- El Gobierno impulsa la regulación por ley de las Comunidades de Promoción de Iniciativas Empresariales (CPIE).
- Se trata de asociaciones privadas no lucrativas tuteladas por los municipios para poner en práctica iniciativas de mejora y revitalización del entorno, complementarias a los servicios que prestan el conjunto de las administraciones públicas.
- La Generalitat catalana ha aprobado el anteproyecto de ley que regulará las Áreas de Promoción Económica Urbana (Apeu), el equivalente catalán a los Business Improvement District (BID).

Con el impulso a este anteproyecto de ley, el Gobierno quiere incentivar un modelo de colaboración público-privada, con un peso mayoritario del sector privado, que permita dinamizar y revitalizar los espacios donde se concentran actividades empresariales de carácter industrial, turístico, comercial o de servicios, a través de acciones e inversiones que mejoren el entorno.



Un segundo objetivo es lograr un sistema de financiación adecuado, prioritariamente privado, a través de las aportaciones obligatorias que decidan los miembros de las comunidades. Con esta iniciativa el Gobierno también quiere garantizar la representatividad de las nuevas entidades asociativas, ya que las CPIE son entidades de pertenencia obligatoria, de acuerdo con la ubicación de un determinado establecimiento en una zona geográfica. Finalmente, el Ejecutivo también pretende garantizar la continuidad de muchas estructuras asociativas de Cataluña y evitar el declive de los entornos urbanos e industriales por la falta de financiación pública para proyectos de promoción económica y del entorno.

La Generalitat ha tomado como modelo de referencia internacional los Business Improvement Districts (BID), surgidos originalmente en Canadá.

Son organizaciones dirigidas de manera privada, pero creadas con la aprobación de las autoridades locales cuando la mayoría de propietarios o empresarios de una zona delimitada acuerdan, a través de un proceso formal y garantista de votación, pagar una cuota o recargo obligatorio para ofrecer servicios adicionales dirigidos a promocionar y revitalizar esa área.

Estas estructuras están implantando en centros urbanos, barrios, polígonos industriales, parques de negocios, pequeñas ciudades de zonas rurales, así como en otras áreas de importancia para el desarrollo territorial, en diferentes países como Canadá, EEUU, Gran Bretaña, Alemania, Australia, Irlanda, Japón, Suecia y Nueva Zelanda.

LAS ÁREAS DE PROMOCIÓN ECONÓMICA URBANA (APEU)

La Generalitat catalana ha aprobado el anteproyecto de ley que regulará las Áreas de Promoción Económica Urbana (Apeu), el equivalente catalán a los Business Improvement District (BID). El objetivo de la futura ley, que esta siendo impulsada por el Departamento de Empresa y Conocimiento, es poner las bases de un nuevo modelo de gestión público-privada de las áreas de concentración de actividad económica.

Los BID son instrumentos concebidos para gestionar una zona comercial concreta de una forma similar a un centro comercial. De este modo, pueden centralizar los servicios de mantenimiento o las acciones comerciales. Además, facilita la creación de un mix comercial a la medida de los consumidores de cada área.

El texto aprobado por el Gobierno catalán destaca que los BIDs deberán “modernizar y promocionar las zonas urbanas; mejorar la calidad del entorno urbano con actuaciones sostenibles; consolidar el modelo de ciudad compacta, compleja, cohesionada y medioambientalmente eficiente, y dotarse de una financiación basada en contribuciones obligatorias”, según ha explicado la Generalitat en un comunicado.



Los BIDs son instrumentos concebidos para gestionar una zona comercial concreta de una forma similar a un centro comercial

Según el proyecto, podrán crear estas figuras los titulares de actividades económicas “de un área determinada con concentración de establecimientos comerciales, industriales, logísticos y de servicios” para mejorar su entorno.

En todo caso, las entidades que gestionen los BIDs deberán ser privadas, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y constituida por “aquellos que ostenten la posesión de los locales”, sean inquilinos o propietarios.

Las Apeu deberán promover la actividad en los activos vacíos dentro de su ámbito de actuación

Estas entidades deberán promover “actuaciones de mejora del entorno urbano y eventos y actividades en el espacio público, publicidad y espectáculos”. Además, tendrán que realizar actuaciones de comunicación y promoción que permitan captar inversión y

Por otro lado, las Apeu deberán promover la actividad en los activos vacíos dentro de su ámbito de actuación; potenciar la limpieza, rehabilitación, decoración e iluminación del exterior de los inmuebles, y proponer a los ayuntamientos planeamientos urbanísticos de mejora de la movilidad, entre otras actuaciones. De todos modos, los BIDs no podrán sustituir a los servicios públicos municipales ni ejercer autoridad.

Podrán impulsar la creación de una Apeu los titulares de los derechos de posesión de al menos el 25% de los locales con acceso directo a la vía pública que representen como mínimo el 25% de la superficie construida de los locales que se incluirán en el BID; cualquier asociación empresarial que haya desarrollado su actividad en la zona durante un mínimo de cinco años ininterrumpidos, o los propios ayuntamientos.

La presentación de los proyectos deberá contener un plano en el que se delimite la Apeu y se localicen los locales con acceso directo desde la vía pública, y un plan de actuación de entre tres y cinco años, con memoria económica y presupuesto. Los consistorios tendrán dos meses para aprobar inicialmente el proyecto, que después se deberá someter a información pública durante un mes. Una vez realizadas las alegaciones, ayuntamiento y solicitantes presentarán un plan que deberá ser aprobado por un mínimo del 50% de los locales que representen a un mínimo del 50% de la superficie construida.

Las cuotas de los BIDs serán de carácter obligatorio e irán a cargo de los titulares de los derechos de posesión de los locales. Además, podrá haber aportaciones voluntarias, donaciones, patrocinios, aportaciones en especies, subvenciones y ayudas públicas de las administraciones.

La Apeu deberá ser aprobada por un 50% de los locales que representen a un 50% de la superficie construida

POLÍGONOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (PAES)

El anteproyecto de ley también contempla la creación del equivalente de un BID en polígonos industriales. En estos ámbitos, el concepto de local comercial se sustituye por nave o parcela sin construcción. En todo caso las Apeu de los Polígonos de Actividad Económica (PAEs) también deberán estar previamente delimitadas y podrán estar formadas por naves, parcelas de servicio y parcelas en construcción.

Estos BID podrán recibir ayudas públicas en relación con la recaptación fiscal de la zona. En este sentido, si el presupuesto de la Apeu es inferior al 80% de la suma del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) y del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), podrán recibir una subvención que podrá ser superior al 5% del esfuerzo fiscal. Si el presupuesto es superior al 120% de la recaptación, la subvención será como mínimo del 20% del esfuerzo fiscal.

CLAVES

Las Apeu deberán promover la actividad en los activos vacíos dentro de su ámbito de actuación. Por otro lado, las Apeu deberán promover la actividad en los activos vacíos dentro de su ámbito de actuación; potenciar la limpieza, rehabilitación, decoración e iluminación del exterior de los inmuebles, y proponer a los ayuntamientos planeamientos urbanísticos de mejora de la movilidad, entre otras actuaciones. De todos modos, los BIDs no podrán sustituir a los servicios públicos municipales ni ejercer autoridad.

Podrán impulsar la creación de una Apeu los titulares de los derechos de posesión de al menos el 25% de los locales con acceso directo a la vía pública que representen como mínimo el 25% de la superficie construida de los locales que se incluirán en el BID; cualquier asociación empresarial que haya desarrollado su actividad en la zona durante un mínimo de cinco años ininterrumpidos, o los propios ayuntamientos.

La presentación de los proyectos deberá contener un plano en el que se delimite la Apeu y se localicen los locales con acceso directo desde la vía pública, y un plan de actuación de entre tres y cinco años, con memoria económica y presupuesto. Los consistorios tendrán dos meses para aprobar inicialmente el proyecto, que después se deberá someter a información pública durante un mes. Una vez realizadas las alegaciones, ayuntamiento y solicitantes presentarán un plan que deberá ser aprobado por un mínimo del 50% de los locales que representen a un mínimo del 50% de la superficie construida.



La Apeu deberá ser aprobada por un 50% de los locales que representen a un 50% de la superficie construida. Las cuotas de los BIDs serán de carácter obligatorio e irán a cargo de los titulares de los derechos de posesión de los locales. Además, podrá haber aportaciones voluntarias, donaciones, patrocinios, aportaciones en especies, subvenciones y ayudas públicas de las administraciones.

POLÍGONOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (PAES)

El anteproyecto de ley también contempla la creación del equivalente de un BID en polígonos industriales. En estos ámbitos, el concepto de local comercial se sustituye por nave o parcela sin construcción. En todo caso las Apeu de los Polígonos de Actividad Económica (PAEs) también deberán estar previamente delimitadas y podrán estar formadas por naves, parcelas de servicio y parcelas en construcción.

Estos BID podrán recibir ayudas públicas en relación con la recaptación fiscal de la zona. En este sentido, si el presupuesto de la Apeu es inferior al 80% de la suma del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) y del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), podrán recibir una subvención que podrá ser superior al 5% del esfuerzo fiscal. Si el presupuesto es superior al 120% de la recaptación, la subvención será como mínimo del 20% del esfuerzo fiscal.

Annex. Memòria preliminar de l'Avantprojecte de llei pel qual s'estableix el marc regulador de les àrees de promoció econòmica urbana (APEU)

1. Problemes que es pretenen solucionar amb la iniciativa.

1.1 Context normatiu en que s'impulsa la iniciativa

La Disposició Final Tercera de la Llei 18/2017, de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires estableix el següent:

“1. El Govern, en el termini de divuit mesos a comptar de l'entrada en vigor d'aquesta llei, en el marc del que estableix l'article 54, ha d'aprovar un projecte de llei per a establir el marc regulador de les àrees de promoció econòmica urbana per a fer-ne possible la implantació. Aquest projecte de llei, com a mínim ha d'incloure:

a) Els requisits que han de complir les àrees de promoció econòmica urbana perquè es puguin constituir, que són els següents:

1r. La definició de la delimitació territorial de l'àrea de promoció.

2n. El suport necessari dels titulars o els propietaris dels locals comercials dedicats a activitats econòmiques de la zona delimitada com a àrea de promoció econòmica urbana, que en garanteixi la qualitat democràtica del procés d'implantació amb la previsió de la majoria corresponent.

3r. L'elaboració d'un pla estratègic en què constin, entre altres aspectes, les activitats promocionals.

4t. L'establiment d'una gestió professionalitzada.

5è. El pressupost necessari per a portar a terme el pla estratègic definit.

6è. La forma jurídica i els estatuts més adequats a la missió de l'àrea de promoció.

7è. L'instrument de col·laboració amb l'ajuntament on es troba emplaçada l'àrea.

b) El procediment per a la constitució i l'extinció de l'àrea de promoció econòmica urbana, la durada, les funcions, el contingut del pla estratègic corresponent, i també l'organització i el funcionament.

2. El Govern ha d'aprovar les disposicions i adoptar les mesures que calguin perquè les àrees de promoció econòmica urbana disposin de mitjans de finançament específic per a poder portar a terme llurs plans estratègics.”

Cal considerar, a més, que es tracta d'una normativa pionera, que no vulnera cap dret constitucional ni entra en conflicte amb el marc normatiu existent.

1.2 Identificació dels principals problemes que es pretenen solucionar

Moltes experiències a Catalunya, sorgides en el darrer terç del segle passat, es troben en període de transició o de greus dificultats per subsistir. Aquest és el cas de les primeres iniciatives que sorgeixen lligades a la creació d'una associació de comerciants, que es

decanten, a partir de 1990, cap a fórmules de centre comercial obert per dinamitzar àrees comercials urbanes, com són els casos de Barcelona (Barricada), Mataró (Unió de Botiguers) i Terrassa, entre molts d'altres. Són models que responen a una actitud proactiva dels titulars de diferents tipus d'activitats econòmiques, que han considerat una gestió col·lectiva, integral i professionalitzada com una oportunitat per ser més competitius. Tanmateix, aquestes iniciatives de caràcter merament voluntari avui dia estan en crisi perquè s'enfronten, entre d'altres, als problemes següents:

- La viabilitat i la permanència en el temps dels projectes iniciats atesa l'absència d'un marc legal que garanteixi la cooperació i la participació de tots els sectors i agents de la zona.
- Un marc de finançament basat en el voluntarisme, insuficient i massa dependent de les aportacions públiques, la qual cosa comporta greus problemes de sostenibilitat econòmica a causa del descens de les subvencions.
- El grau insuficient de representativitat en la zona d'actuació, en bona part a causa del baix grau d'associacionisme i de l'escassa participació dels grans operadors industrials, comercials o de serveis en aquesta mena d'organitzacions. Això possibilita l'aparició dels empresaris que no s'adscriuen al projecte però que es beneficien de les accions i els serveis que se'n deriven (el que tècnicament es coneix com el fenomen dels "free-riders").
- Una gerència de perfil baix, centrada en la gestió de la quotidianitat, amb serveis de baix valor afegit i escassa capacitat per plantejar projectes estratègics.

En darrer terme, aquesta situació forma part d'un problema més gran: no ens podem permetre els costos socials, ambientals i econòmics de la progressiva deslocalització dels diferents tipus d'activitats econòmiques vinculades al territori.

Per tot això, cal evolucionar cap a nous models de gestió de col·laboració publico-privada per aconseguir aquesta dinamització i revitalització d'espais en els quals es concentren activitats industrials, comercials i/o de serveis.

Hi ha un ampli consens sobre el fet que els models de gestió que actualment hi ha en zones de concentració d'establiments comercials, polígons industrials o zones turístiques, entre altres espais de concentració empresarial, presenten problemes de tal magnitud que fan inviable el seu sosteniment a llarg termini, atès que estan exhaurint les possibilitats d'avançar cap a un model integral de gestió de les zones en què estan ubicats, que vagi més enllà del fet que les administracions locals intervinguin, ordenin o promoguin els seus usos econòmics. Això exigeix que s'avanci cap a nous models que permetin una gestió més eficaç, innovadora i democràtica, des de la dinamització territorial i la competència empresarial. Es tracta d'optar per models de gestió basats en la col·laboració publico-privada, capaços de generar nous recursos econòmics, per a la qual cosa han de tenir un sistema de finançament suficient, estable i equitatiu. Malgrat

que no disposem d'un llibre blanc sobre aquesta qüestió, la necessitat d'avançar cap a nous models gestió de col·laboració publico-privada està sòlidament argumentada en un estudi de referència elaborat l'any 2010 per un grup d'experts representatius de tots els sectors i institucions implicats i que porta per títol "Las Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIEs). Propuesta de un modelo avanzado para la gestión de las zonas de concentración de actividades empresariales", i una de les seves conclusions és que "la major dificultat per plantejar una gestió comuna público-privada de les àrees comercials és l'absència d'un marc legal que garanteixi la cooperació i la participació de tots els sectors i agents, així com la viabilitat i permanència en el temps dels projectes".

En aquest àmbit tenim encara un llarg camí per recórrer i podem aprendre d'altres països com ara el Regne Unit, el Canadà, Alemanya o els Estats Units, on tenen models que ens poden servir d'orientació. El model de referència internacional és el dels "business improvement districts (BID)". Els BID són organitzacions dirigides de manera privada però creades amb l'aprovació de les autoritats locals quan la majoria de propietaris o empresaris d'una zona perfectament delimitada acorden, per mitjà d'un procés formal de votació amb garanties de participació per a tots els afectats, pagar una quota o recàrrec obligatori amb la finalitat d'oferir serveis addicionals dirigits a la promoció i/o la revitalització d'aquella àrea. S'estan implantant en centres urbans, barris, polígons industrials, parcs de negocis, petites ciutats de zones rurals, així com en altres àrees d'importància estratègica per al desenvolupament territorial.

Els BID sorgeixen originàriament al Canadà (el primer BID es crea a Toronto el 1969, i actualment n'hi ha més de quatre-cents; tenen diferents denominacions segons els territoris: "business improvement areas", "business improvement zones"; "sociétés de développement communautaire"). Actualment hi ha legislació que autoritza la creació dels BID als Estats Units (amb més de 1.200 BID en funcionament), a Anglaterra (amb l'antecedent dels "town centre management" —550 experiències—; i amb legislació des de 2005 —actualment més de 110 BID—), a Alemanya ("Innovationsquartiere o Innovationsgebiete", amb el primer BID a la ciutat d'Hamburg el 2005; actualment n'hi ha prop de 20), i el concepte s'ha difós a Austràlia, Irlanda, Japó, Sèrbia, Sud-àfrica, Suècia i Nova Zelanda.

2. Objectius de la iniciativa.

Amb aquesta iniciativa es pretén incentivar la creació d'un model d'entitats associatives basades en l'esquema de col·laboració públic-privada, però amb un pes majoritari del segon d'aquests elements. Les àrees de promoció econòmica urbana (APEU), es configuren com associacions privades no lucratives que, sota la tutela dels municipis, persegueixen la posada en pràctica d'iniciatives de millora de l'entorn, complementaries dels serveis que presten el conjunt d'Administracions Públiques. La seva finalitat és la dinamització i/o revitalització d'espais en els que es concentren activitats empresarials, mitjançant la realització d'inversions i activitats que suposen una millora sensible de l'entorn.

Hi ha una necessitat d'incentivar la dinamització i/o revitalització d'espais en els quals es concentren activitats empresarials: industrials, turístiques, comercials i/o de serveis. Per a això s'ha de facilitar que qualsevol zona de concentració d'aquestes activitats que vulgui augmentar la seva competitivitat, pugui ser gestionada de manera conjunta, amb l'objectiu d'oferir un alt nivell de serveis i una millora de la qualitat de l'entorn, complementant les actuacions dels poders públics i potenciant la col·laboració entre agents públics i privats.

Aquesta iniciativa persegueix la consecució d'un doble objectiu: aconseguir un sistema de finançament adequat i garantir la representativitat de les noves entitats associatives, les àrees de promoció econòmica urbana (APEU).

Les APEU es configuren com a entitats de pertinença obligatòria, d'acord amb la ubicació d'un determinat establiment en una zona geogràfica prèviament delimitada. Aquesta és la pauta seguida en totes les experiències internacionals que han tingut èxit, en la mesura que s'evita la figura de les *"free-riders"* (empreses que aprofiten l'acció i els esforços econòmics aliens sense fer cap aportació). Aquesta pertinença obligatòria demana una regulació detallada del procediment de constitució d'aquestes entitats que, en tot cas, requereix la iniciativa d'unes majories mínimes que han de tenir en compte, de manera ponderada, el nombre de propietaris de locals comercials i el percentatge de quotes de participació, en un procés electoral que asseguri la completa informació i l'acreditació de la voluntat de tots els afectats.

Per tant els objectius generals i específics d'aquesta iniciativa legislativa son els següents:

Objectius generals:

- Afavorir la creació d'un model de ciutat compacta en la qual la presència d'activitats econòmiques al centre dels nuclis urbans afavoreixi l'activitat comercial, industrial i de serveis de proximitat.
- Disminuir el procés de desertització comercial dels nuclis urbans a favor d'àrees comercials periurbanes allunyades.
- Diversificar els processos de dinamització de l'activitat comercial, industrial o de serveis més enllà de les iniciatives públiques.
- Promoure la participació dels agents econòmics en la configuració i gestió del model comercial, industrial i de serveis.

Objectius específics:

- Desenvolupar les previsions legals relatives a les APEU.
- Aconseguir un sistema de finançament adequat de les APEU.
- Garantir la representativitat en els òrgans de govern i funcionament de les APEU.

3. Possibles solucions alternatives regulatòries i no regulatòries.

a) L'opció "de no fer res" o mantenir la situació actual

Aquesta opció suposaria continuar amb el model actual d'associacions de comerciants formades per empresaris, a títol voluntari, fonamentalment finançades per recursos públics i incomplir el mandat contingut a la Disposició Final Tercera de la Llei 18/2017, d'1 d'agost, de comerç, serveis i fires.

b) Opció normativa preferida

Aquesta iniciativa legislativa respon al mandat de desenvolupament de l'article 54 de la Llei 18/2017, d'1 d'agost, de comerç, serveis i fires, que es detalla a la seva Disposició final Tercera, que estableix textualment el següent: *"1. El Govern, en el termini de divuit mesos a comptar de l'entrada en vigor d'aquesta llei, en el marc del que estableix l'article 54, ha d'aprovar un projecte de llei per a establir el marc regulador de les àrees de promoció econòmica urbana per a fer-ne possible la implantació. Aquest projecte de llei, com a mínim, ha d'incloure: ..."*. Per tant, l'instrument d'intervenció ha de ser normatiu i concretament per una norma amb rang de llei d'acord amb la previsió continguda a l'esmentada Llei 18/2017.

Aquesta iniciativa permetrà introduir un canvi de filosofia en la gestió del espai públic comú, on no només l'ens públic competent és el responsable de mantenir-lo, sinó que es facilita la participació de les activitats econòmiques que, per la seva ubicació, veuen en la millora de l'entorn una repercussió positiva en el funcionament de les seves empreses.

La major part de països estan adoptant mesures que faciliten aquesta cooperació públicoprivada, la incentiven i la regulen. És adequat plantejar que aquell que es pot beneficiar d'una ubicació i unes prestacions i serveis determinats per raó de l'entorn, hagi de contribuir de forma més activa en el seu finançament. El dret comparat internacional ens ofereix nombroses mostres de models que adapten la figura del *BID* a l'ordenament jurídic del país en qüestió. Catalunya no pot quedar-se enrere en aquesta tendència creixent, més quan els resultats en els països que ja porten una llarga trajectòria d'implementació demostren ser tant positius per a les activitats econòmiques que en queden afectades.

La delicada situació financera que travessen els ens locals així com també les estructures associatives voluntaristes que operen sobre entorns industrials, comercials i de serveis, exigeix la introducció de mesures específiques que ajudin a pal·liar la manca de finançament públic per al desenvolupament de mesures de manteniment, promoció i millora dels entorns on es desenvolupa l'activitat econòmica i alhora facilitin la cooperació publicoprivada per poder assolir aquests objectius.

Les APEU es configuren com a zones gestionades per una associació, de pertinença voluntària, però en funció de la ubicació d'un determinat establiment en una d'aquestes zones obliga al titular a contribuir al seu finançament. Aquesta és la pauta seguida per les experiències internacionals que han tingut èxit, en la mesura que s'evita la figura del "*free-rider*". Això no suposa cap novetat en el nostre ordenament, que coneix des de fa dècades figures molt similars per a l'actuació urbanística, com les juntes de compensació o reparcel·lació.

Aquesta contribució obligatòria exigeix una regulació detallada del procediment de constitució, funcionament i dissolució de les APEU i de les seves entitats gestores. La intervenció de les autoritats municipals en totes les fases del procés ha de garantir la racionalitat i viabilitat d'aquestes iniciatives i la seva adequació a l'interès públic, per la qual cosa la seva actuació s'ha de sotmetre a un conveni amb l'ajuntament respectiu.

L'entitat gestora de les APEU s'ha d'adequar a les pautes generals de qualsevol entitat associativa, conferint la condició de màxim òrgan de govern a l'assemblea general integrada pels titulars d'activitats econòmiques de la zona que voluntàriament en formin part. A l'assemblea general correspon la facultat d'adopció de les decisions de major rellevància per a la vida associativa, així com el control del seu òrgan executiu i de gestió. I, en funció de la rellevància de determinades decisions -principalment, les relatives a les aportacions econòmiques que han de realitzar els associats- s'estableixen determinades exigències de quòrum reforçat i de tramitació i formalització de conveni amb l'ajuntament corresponent.

Per garantir la transparència i eficàcia en tots aquests processos cal un marc normatiu estable i propi que defineixi amb exactitud les "Àrees de Promoció Econòmica Urbana (APEU)", el seu procediment de constitució i dissolució, el seu abast i finalitats, la seva organització i funcionament així com un sistema estable de finançament. La complexitat de la pròpia figura jurídica exigeix una llei específica que la reguli.

4. Necessitat i oportunitat de l'aprovació de la norma:

4.1. Incidència de la normativa que s'indica com a preferida

a) Impacte sobre l'Administració de la Generalitat (l'organització, el personal i el pressupost).

Aquesta norma no representa un impacte pressupostari per a la Generalitat de Catalunya ni comporta un increment de càrregues a nivell de gestió per a la Generalitat, ja que la iniciativa és preveu que sigui privada i serà en l'àmbit local que pertorqui on es durà a terme l'aprovació d'aquestes àrees de promoció econòmica urbana.

b) Impacte sobre les administracions locals (l'organització, el personal i el pressupost) i, en particular, sobre el règim especial del municipi de Barcelona.

Els costos derivats de la gestió del procés de constitució de les APEU en què pugui incorre l'organisme públic local que pertoqui, així com els derivats dels cobraments de les quotes quan es concertin amb la hisenda local, podran ser imputats al pressupost de les APEU.

En definitiva, no es preveu que l'impuls d'aquesta llei comporti cap increment de despesa ni de recursos tècnics per als ens locals que no pugui ser compensat pel pressupost propi de les APEU.

No obstant això l'aprovació de la llei reguladora de les APEU s'haurà d'ajustar als principis de simplificació i procurarà no introduir noves càrregues administratives, llevat que es considerin necessàries i que estiguin justificades per tal de que l'afectació als recursos humans i materials dels ens locals sigui mínima.

Cal tenir en compte que la intervenció de l'ajuntament ha de ser cabdal a la constitució i supervisió del funcionament de les APEU, però el gruix de les càrregues econòmiques i administratives ha de recaure en l'entitat gestora de les pròpies APEU, sens perjudici de la possibilitat de repercutir les despeses originades a l'ajuntament a l'esmentada entitat.

Per últim cal tenir en compte que la naturalesa i objectiu de les APEU circumscriuen el seu àmbit d'actuació òptim a ciutats que disposin de concentracions comercials d'una determinada dimensió.

Aquesta iniciativa té la mateixa incidència en el règim especial del municipi de Barcelona que en la resta de municipis.

El Departament de la Presidència participarà en l'elaboració de la Llei en tot allò que pugi afectar al món local.

c) Impacte sobre les mesures d'intervenció administrativa, i des de la perspectiva de la simplificació i la reducció de càrregues administratives per a les empreses i els ciutadans.

Els destinataris principals d'aquesta norma són els titulars d'activitats econòmiques d'una àrea determinada caracteritzada per la concentració d'establiments comercials, empreses i serveis, que es posa al seu abast una nova classe d'entitat, les àrees de promoció econòmica urbana (APEU), per ajudar-los a millorar el seu entorn. Així mateix, aquesta llei també va dirigida als municipis, als quals correspon autoritzar i controlar la creació de les APEU per dinamitzar determinades zones, amb els conseqüents beneficis que reverteixen sobre els espais públics i els interessos generals de la ciutat o zona rural corresponent, i d'aquesta manera es poden complementar les actuacions de les administracions locals.

D'acord amb la reducció de càrregues administratives i simplificació administrativa, la llei proposa un procés de tramitació que necessàriament ha de garantir els drets dels ciutadans,

però alhora amb el mínim de càrregues administratives i tràmits requerits per tal de fer el més àgil i senzill possible els processos d'aprovació de les APEU.

d) Impacte sobre l'ordenament jurídic vigent, i des de la perspectiva de la simplificació normativa (normativa que resultaria modificada o derogada).

No té relació amb altres iniciatives legislatives en tramitació, ni pel que fa a projectes de llei ni a proposicions de llei.

En relació a la Directiva 2006/123/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 12 de desembre de 2006, relativa als serveis en el mercat interior, té per objecte establir les disposicions generals necessàries per facilitar l'exercici de la llibertat d'establiment dels prestadors de serveis i la lliure circulació dels serveis. Per tant, l'aprovació d'aquesta llei no contravé l'aplicació directa dels principis que enuncia la Directiva i que són comuns i compartits dins de l'espai europeu.

4.2. Principals impactes econòmics, socials i ambientals que es preveu que generi aquesta opció (excepte els analitzats a l'apartat 4.1).

Les APEUS han de promoure l'oferta de serveis addicionals als que ofereix ja el municipi, destinats a la promoció econòmica i regeneració de l'àrea de les APEU. No han de ser un substitut dels serveis públics locals, sinó un complement que els augmenti i en tot cas, que permeti incrementar la competitivitat de l'àrea.

La creació de les APEUS, i el nou model de finançament en el qual tots els agents que es beneficien de les actuacions també col·laboren mitjançant quotes predeterminades, ha d'aconseguir que les aportacions que arriben de les administracions públiques es redueixin i en determinats casos, es pugui arribar a un total finançament des de l'àmbit privat. D'aquesta manera també es soluciona el sistema de finançament actual, que tenen les associacions de comerciants, que s'ha demostrat insuficient. Un finançament que no cobreix, en molts casos, el major desenvolupament dels plans de dinamització degut a l'estancament que ha sofert.

Aquest estancament dels recursos de les associacions, té el seu origen, principalment, en que les agrupacions de comerciants han arribat al seu límit d'afiliació voluntària, de manera que els ingressos que obtenen de les quotes dels seus membres no creixen, fet que se suma a l'existència d'un nombre de comerciants de la zona no afiliats.

És per aquest motiu que, seguint el model d'èxit implantat en altres països (EE.UU. Regne Unit, Canadà, Alemanya,...) tots els titulars d'activitats econòmiques de la zona afectada que reuneixin determinades característiques que s'han de detallar en la llei corresponent han d'estar obligats a contribuir, de manera proporcionada, al finançament de les APEU. En canvi la pertinença a l'òrgan gestor de les APEU hauria de mantenir el seu caràcter voluntari.

Per altre banda, en les APEUS les decisions sobre la gestió del espai local es prenen per una via democràtica i els resultats són quantificats a través d'uns indicadors de control, la qual cosa permet establir el grau d'eficiència de les actuacions realitzades.

Un altre element positiu de les APEUS, és el seu alt grau de flexibilitat i d'adaptació a les diferents necessitats i realitats existents al territori.

A nivell d'impacte mediambiental, la creació de les APEUS en els centres urbans de les ciutats, ha de comportar un increment de l'activitat econòmica de les empreses i comerços de l'àrea. Aquest increment de l'activitat en els centres de les ciutats, porta implícita una disminució de desplaçaments dels consumidors, cap a àrees perifèriques, per a realitzar les seves compres, uns desplaçaments que segons estudis publicats es realitzen principalment amb mitjans de transport privats. Aquest canvi de pol d'atracció comercial ha de comportar una disminució de l'ús dels vehicles privats i en definitiva una disminució de les emissions que aquests generen.

La creació de les APEUS també comportarà una millora de l'atractiu, l'aspecte, la seguretat i la dinamització de la zona en qüestió envers la ciutadania, i per tant s'ha de traduir en un increment de clients, un increment del valor dels locals i dels fons de comerç, resultat de les millores realitzades.

Paral·lelament aquest increment de clientela, comportarà un increment de la gent que passeja i es mou per l'àrea, i vindrà acompanyat també d'un impacte social positiu, per la potenciació i millora d'un espai relacional com és la via pública, i un increment del nombre de persones que sense un objectiu clar de compra si que hauran aconseguit guanyar un espai amable, segur i confortable per al seu oci i lleure.

Un altre aspecte social positiu, haurà de ser el desenvolupament d'un sentiment de pertinença a una àrea atractiva, fet que ha d'incentivar a proposar millores continues a la zona, que a la fi repercutiran en noves millores en la mateixa. En aquest sentiment de pertinença des de l'APEU s'ha d'intentar que també es sentin inclosos tots els veïns i veïnes de la zona. Si s'aconsegueix una visió compartida de la zona, considerant també les necessitats dels veïns i veïnes, aquests seran un reforç molt positiu pel manteniment i consolidació de l'APEU, assegurant la seva participació en totes aquelles actuacions de dinamització que s'organitzin des de l'APEU i conseqüentment es pot aconseguir que la despesa en compres que aquests realitzen es quedi a la zona.

4.3. Indicar les raons per les quals és l'alternativa preferida de les opcions possibles.

En les APEU, els beneficiaris directes d'aquestes iniciatives seran els titulars d'activitats econòmiques d'una àrea determinada i per això és adequat que es confiï la seva planificació, execució i finançament a una entitat que integri a totes les empreses de la zona, en règim

d'autogestió. Tot això sense oblidar que l'activitat d'aquestes entitats repercutirà, de manera beneficiosa, sobre els espais públics i els interessos generals de la ciutat o zona rural, motiu per el qual es justifica que s'atribueixin als municipis els necessaris poders de direcció i control de la seva activitat. Les APEU no pretenen, doncs, substituir sectorialment a les entitats municipals, sinó mobilitzar els esforços, econòmics i de gestió, de col·lectius concrets d'empreses que persegueixen un objectiu comú. Per aquesta raó, s'explicita la previsió que les APEU no poden exercir, en cap cas, potestats públiques, però requereix que una disposició amb rang de llei articuli els components de caràcter públic i els components de caràcter privat que han de configurar aquestes entitats.

L'establiment d'un sistema d'aportacions obligatòries per a una finalitat d'interès públic que repercuteix, en darrera instància, en el benefici del conjunt del municipi, tampoc constitueix una novetat: és el sistema que han aplicat, des de fa més de mig segle, les abans citades juntes de compensació o reparcel·lació. Amb tot es justifica que la percepció de les quotes o aportacions s'encarregui d'entrada a la junta directiva, però amb la possibilitat de poder procedir a la seva recaptació, per via de constrenyiment si cal, gestionada pels òrgans municipals competents; per aquest motiu es requereix un marc normatiu habilitant.

Per altra banda, l'avaluació respecte a quina és la millor alternativa ja ha estat feta en seu parlamentària i s'ha substantiat de manera detallada en el mandat dirigit al Govern que figura en la Disposició Final Tercera de la Llei 18/2017, de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires, que s'ha transcrit en el punt 1.1.

Per tant no es preveu cap altra possibilitat que la d'elaborar un projecte de llei que ha d'establir el marc regulador de les àrees de promoció econòmica urbana (APEU), d'acord amb els paràmetres que es detallen a l'article 54 de la mateixa Llei 18/2017, de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires.

5. Procedència d'efectuar una consulta pública prèvia a l'elaboració de la norma o en el seu cas, la justificació de l'excepció o les excepcions legalment previstes.

Es considera procedent efectuar la consulta pública prèvia prevista a l'article 133 de la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les Administracions Públiques, malgrat que la STC 55/2018, ha declarat la inconstitucionalitat parcial de l'article esmentat –la qual cosa comporta la inaplicació d'aquesta regulació a les iniciatives legislatives del Govern-, per raons de transparència, accés a la informació pública i bon govern.



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. Peonalización flexible.	458
3. Peonalización 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
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?

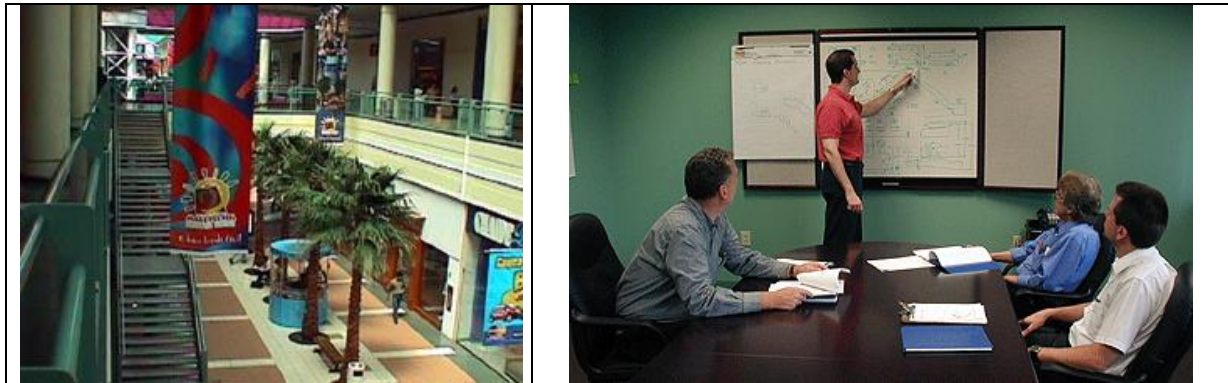


- **Precauciones en el desarrollo de centros comerciales abiertos BIDs.**
- **Concepto de Business Improvement Districts (BIDs). Diferencia entre el BID y los Centros Comerciales Abiertos (CCAs).**
- **Modelos de gestión de centros urbanos.**
- **Business Improvement Districts. BIDs ("Downtown Improvement 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.