

# ¿Mito o realidad? La situación de los centros comerciales urbanos en España

Presentación de los resultados del Estudio sobre la  
Gestión de Centros Urbanos en España.

**Agustín Rovira Lara.**

Director de la Oficina PATECO y Presidente de AGEUCU.

**Cámaras**  
Consejo Superior

Consejo de  
**Cámaras**  
de la Comunidad Valenciana  
 *Oficina Comercio y Territorio*

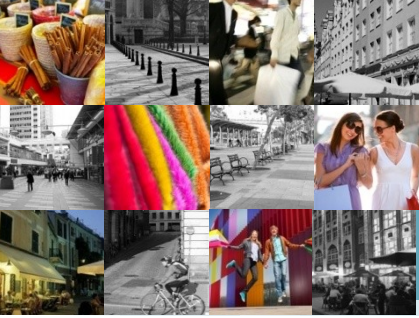


SECRETARÍA GENERAL DE  
TURISMO Y COMERCIO INTERIOR

DIRECCIÓN GENERAL DE  
COMERCIO INTERIOR



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA GERENCIA DE CENTROS URBANOS



# Razones para dinamizar el comercio urbano:

## Ayuda a la regeneración urbana.

- Es motor de revitalización de espacios urbanos.
- Tiene un importante papel social.
- Impide la degradación de los espacios urbanos.

## Diferencia la ciudad.

- Genera atractivo.
- Forma una imagen fuerte de ciudad: marca.
- Retiene el gasto de los residentes y atrae gasto de visitantes.

## Genera riqueza.

- Aumenta los niveles de renta y disminuye las fugas de gasto.
- Genera empleo.
- Mantiene un tejido de pymes familiares.

## Organiza el desarrollo de la ciudad.

- Es un equipamiento que vertebra la ciudad.
- Crea nuevas centralidades.

## Razones sociales.

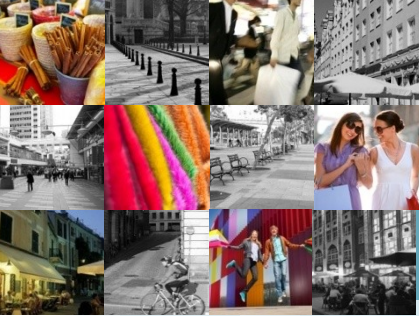
- Tejido empresarial cada vez más profesional.
- Mejora de la coordinación entre las instituciones y el sector privado.
- Reestructuración social.
- Deuda histórica contraída con el centro urbano, su comercio y sus habitantes.

## Favorece la diversificación.

- Fomenta la diversidad de usos.
- Da vitalidad a las ciudades.
- Beneficia la complementariedad.
- Favorece la libertad de elección.

## Fomenta la innovación.

- Nuevas formas de gestión.
- Participación a pie de calle.
- Fomenta la participación público-privada.



# Evolución en los procesos de dinamización comercial urbana:

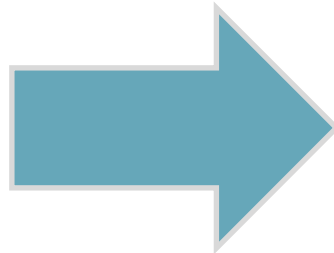
## Primera generación.

### Situación de partida:

- Deterioro físico del centro.
- Despoblación.
- Disminución del atractivo.
- Deslocalización económica.
- Marco legal proteccionista, muy intervencionista y obsoleto.

### Acciones de la gerencia:

- Reivindica
- Organización pasiva
- Polémica social y política
- Gestión pública burocrática



## Segunda generación.

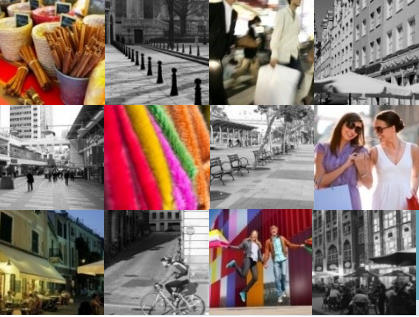
### Situación de partida:

- Intervenciones públicas puntuales.
- Se frena el deterioro físico del centro.
- Población estancada o ligero crecimiento.
- Oferta muy tradicional de negocios y renovación de algunos ejes comerciales.
- Renovación urbana emergente (espacio público y viviendas)

### Acciones de la gerencia:

- Analiza los problemas.
- Propone soluciones.
- Organización proactiva.
- Lobby
- Protagonismo de los agentes económicos y sociales.
- Promoción.
- Gestión pública como motor.





## Evolución en los procesos de dinamización comercial urbana (II):

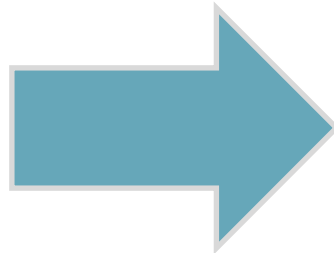
### Tercera generación.

#### Situación de partida:

- Atractividad
- Locomotoras
- Intervenciones públicos de calidad
- Actuaciones urbanas planificadas e integradas
- Renovación urbana intensa

#### Acciones de la gerencia:

- Planificación estratégica.
- Gestión de servicios comunes.
- Organizaciones muy activas públicas y privadas.
- Profesionalización.
- Calidad del espacio urbano.
- Posicionamiento estratégico y marketing urbano.
- Turismo y puesta en valor del patrimonio.
- Gestión público-privada con independencia jurídica



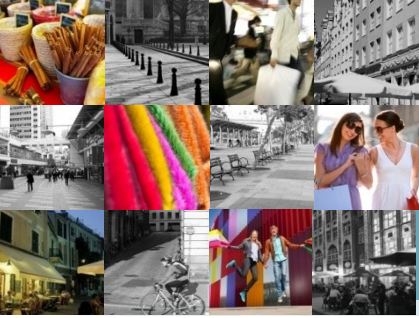
### Cuarta generación.

#### Situación de partida:

- Ciudad policéntrica.
- Diferenciación.
- Multifuncionalidad
- Localización y deslocalización estratégica de negocios.
- Peligro de gentrificación.
- Peligro de tematización turístico-comercial.

#### Acciones de la gerencia:

- Favorece la cohesión y comunicación entre los distintos agentes.
- Desarrolla y ejecuta proyectos.
- Genera nueva actividad para inversores, usuarios y residentes.
- Protege y preserva el medio ambiente.
- Crea centralidad que vertebra el espacio urbano y económico de toda la ciudad.
- Los agentes se especializan en su actividad.
- Gestión privada integrada.

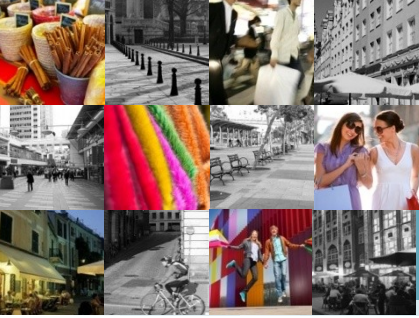


## Los frenos a la figura de los CCUs en España:

1. El **concepto** a veces **no** está demasiado **claro**.
2. Escasa **cultura de cooperación** público-privada.
3. **Estructura financiera débil** e inestable del tejido asociativo.
4. Es difícil obtener el **compromiso de todos los agentes**.
5. Modelos que se basan en un **liderazgo y contribución voluntaria**.
6. Inexistencia de una **gestión profesionalizada**.
7. **Comportamientos “oportunistas”**.
8. Equilibrio entre la **visión estratégica** a largo plazo que requieren estas iniciativas y los resultados a corto plazo.

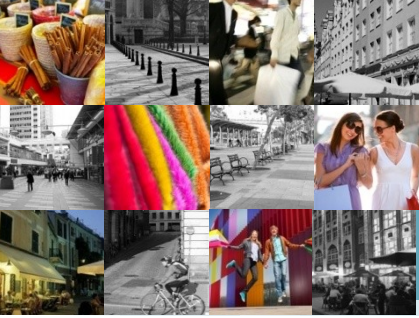






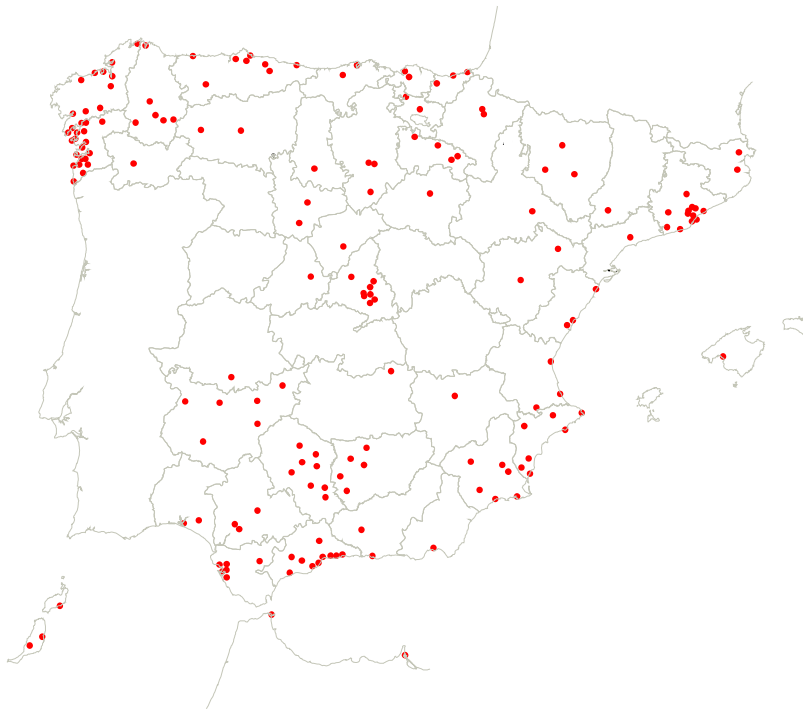
## Elementos clave que definen un CCU:

1. La existencia de un **acuerdo de cooperación público-privada** o al menos una voluntad real para llegar a acuerdos entre los distintos agentes implicados.
2. Un **espacio urbano delimitado** donde exista una **oferta comercial atractiva y diversa de comercios**, servicios y de otras actividades complementarias.
3. **Servicios complementarios** superiores a los ofrecidos por la asociación.
4. Una **gestión profesionalizada** que asegure la consolidación del proyecto.
5. La percepción por parte de los usuarios de que se trata de una **zona con identidad propia**.
6. La **proyección de una imagen común de área comercial** que refuerce la idea de destino.
7. Un **entorno urbano atractivo, accesible y confortable**.
8. Una **oferta de servicios conjuntos por parte de los negocios**.



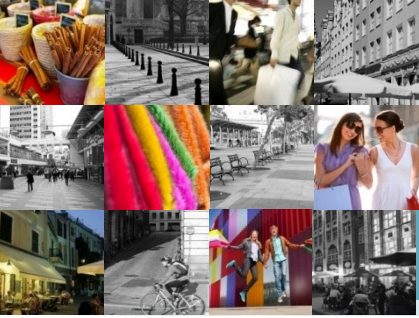
# La situación de los CCUs en España.

- Se han identificado **198 iniciativas responden al modelo de CCA/CCU** en España.
- Se ha realizado una encuesta a **84 de los casos, en 76 ciudades de 17 CCAs.**
- Se ha elaborado un **Estudio sobre el modelo español de gestión de los CCUs:**
  - La evolución del concepto de centro comercial urbano.
  - Las funciones y los servicios de la gestión de los centros comerciales urbanos.
  - El rol de los diferentes agentes públicos y privados en la puesta en marcha y en la gestión de los CCUs.
  - El proceso de creación y puesta en marcha de una gerencia de CCU: ventajas, oportunidades y frenos.
  - Los modelos de gestión, organización y las fórmulas jurídicas: modelos de referencia.
  - El entorno de los negocios en el centro urbano: instrumentos de actuación y mejora de los espacios urbanos.
  - El debate actual sobre los centros comerciales urbanos. El estado de la cuestión.



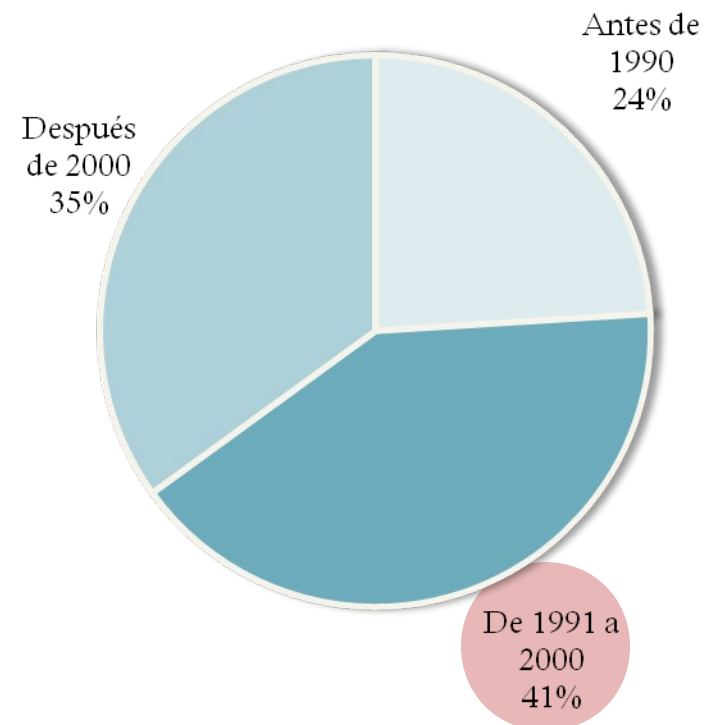
Mapa de localización de los CCUs españoles





## Año de constitución de la figura:

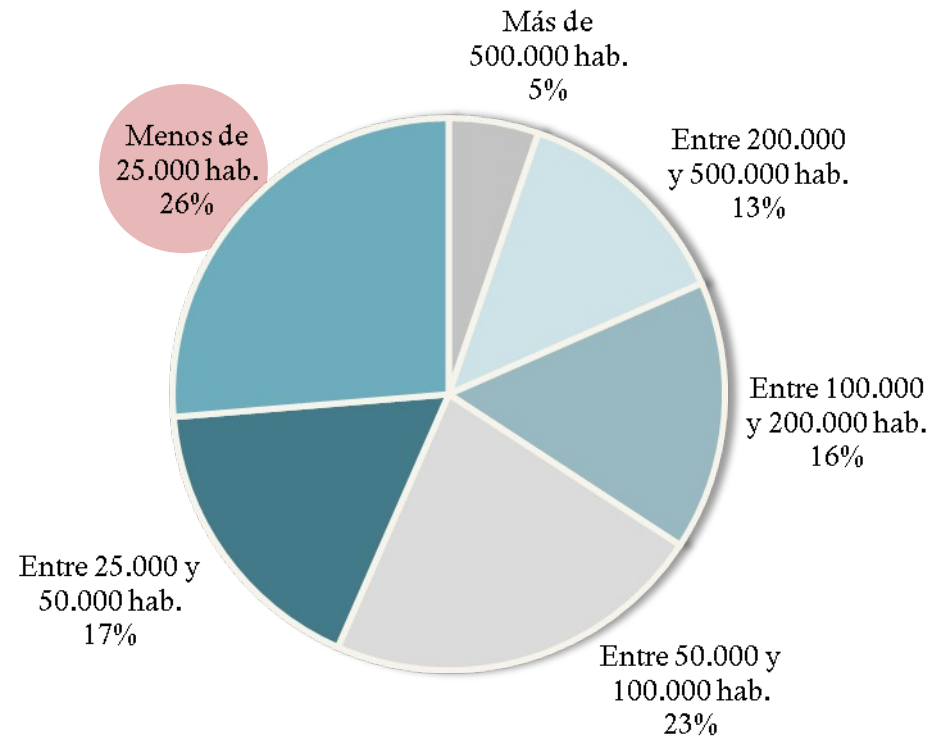
- Más del 77% de los CCU/CCA españoles ha surgido a partir de 1990.
- **Las primeras iniciativas desarrolladas en España se iniciaron en los años 70** ligadas a la creación de una asociación de comerciantes: Preciados-Carmen (APRECA) en Madrid, Centro Histórico Málaga, Obelisco (A Coruña), Barnacentre (Barcelona), Casco Viejo de Bilbao, Gijón (como Unión de Comerciantes de Gijón), Mataró (como Unio de Botiguers de Mataró), Igualada, Llodio o Haro.
- **A partir de 1990 se extiende la fórmula de los CCU/CCA como estrategia para dinamizar las áreas comerciales urbanas:** el 41 % de los centros analizados surge en esta década.

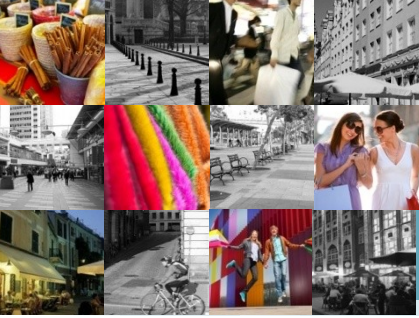




## Nº de CCUs por tamaño de la ciudad:

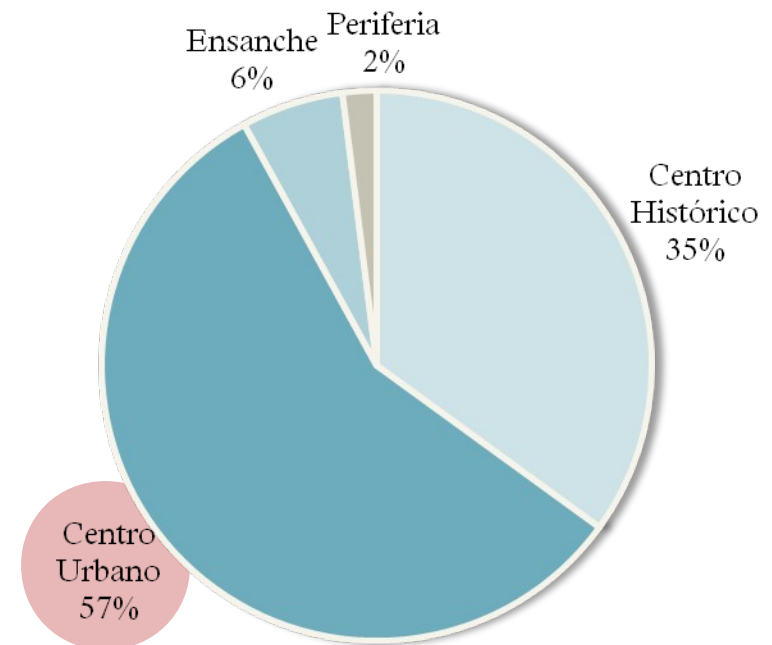
- **Predominan los CCUs ubicados en ciudades de tamaño medio o pequeño** (menos de 100.000 habitantes), que representan el 66% del total de casos analizados.
- **Un 26% de ubican en ciudades de menos de 25.000 habitantes.**
- En 24 capitales provinciales de las 52 provincias y ciudades autónomas se ha identificado al menos un CCU.

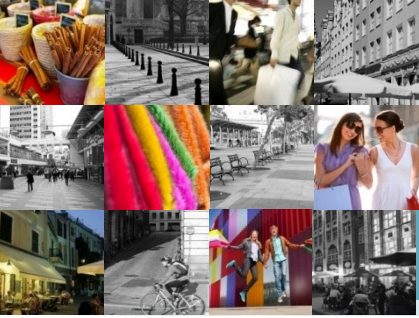




## Localización del CCU en la ciudad:

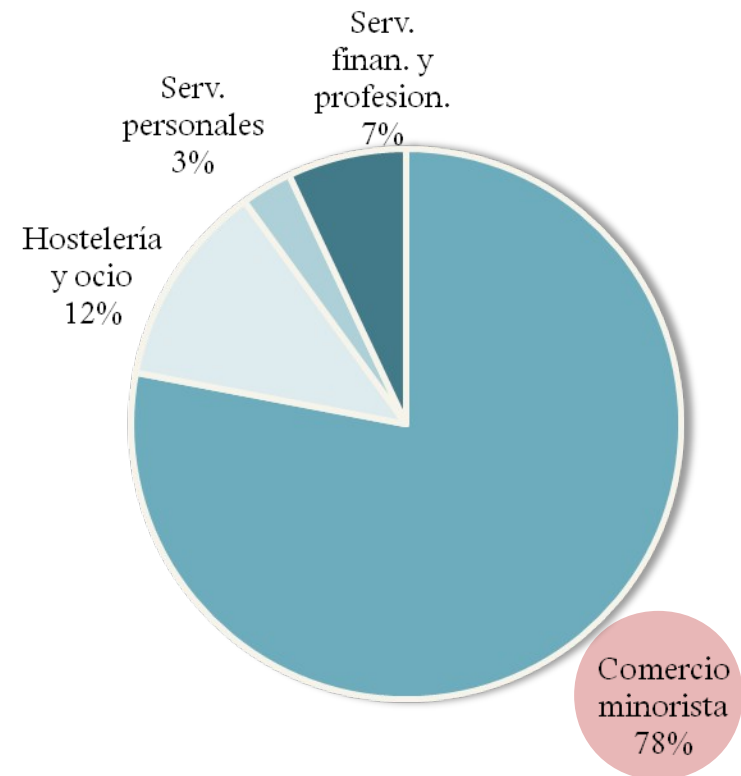
- En más del **90%** de los casos se trata de **iniciativas vinculadas al centro de la ciudad.**
- Además, los CCUs más grandes, en términos de número de socios se ubican principalmente en centros urbanos (66,7%).
- Un **35%** de los casos se han desarrollado en **Centros Históricos.**
- Por el contrario, en los ensanches y barrios periféricos no son numerosos este tipo de experiencias.

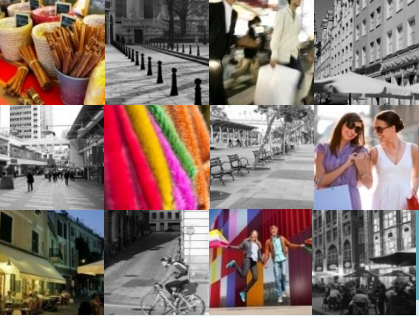




## Actividad económica principal en el CCU:

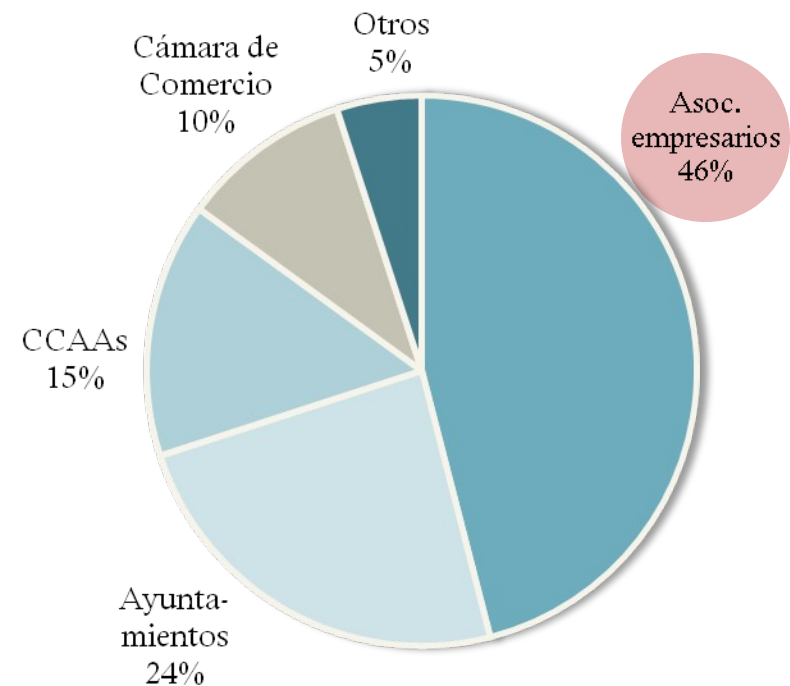
- El **comercio minorista** es la **actividad económica principal del 78% de los CCU** analizados, y el motor principal de estas iniciativas.
- Solo en el 12% de los CCUs, la actividad de **hostelería/ocio** superaba en importancia a la comercial (Haro -La Rioja-, Obelisco -A Coruña-, Decalles -Segovia- o Vigo Vello -Pontevedra-).

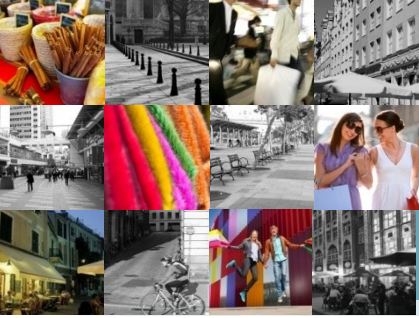




## Promotores del CCU:

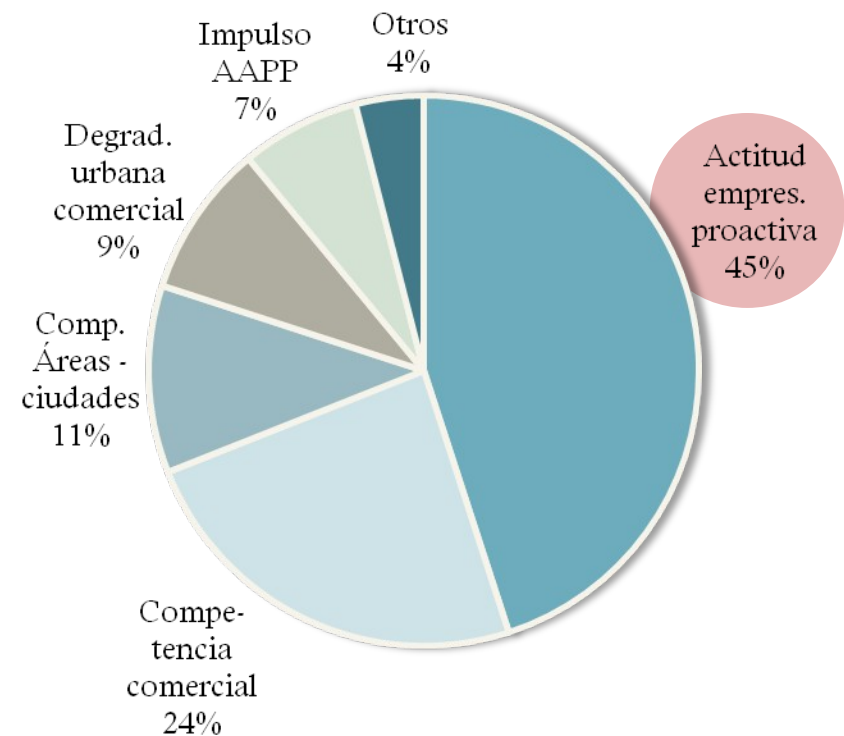
- El **46%** han sido promovidos por **asociaciones o federaciones locales de comerciantes y/o empresarios**. En un 18% de los casos, son asociaciones de carácter zonal.
- En menor medida, **los ayuntamientos, en un 18% de los casos**, y los gobiernos autonómicos, en un 15%, son quienes han promovido la creación de los CCU/CCA. Las Diputaciones Provinciales tienen un escaso peso (1%).
- Las **Cámaras de Comercio han participado en la promoción en un 10%** de los casos estudiados.



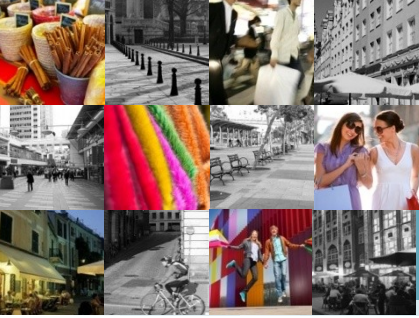


## Motivación para la creación del CCU:

- En el **45%** de los casos, la creación del CCU responde a una **actitud proactiva de los empresarios**, que han considerado la oportunidad de ser más competitivos y mejorar la zona comercial.
- Uno de cada cuatro nació para hacer frente a la competencia con otros formatos comerciales o a otras áreas comerciales o ciudades (11%).
- Uno de cada cinco para hacer frente a la degradación urbana y comercial de la zona.
- En menor medida, algunos han surgido para aprovechar el impulso que han ejercido las AAPPs a través de ayudas y subvenciones o ha sido directamente promovido o impulsado desde los ayuntamientos.

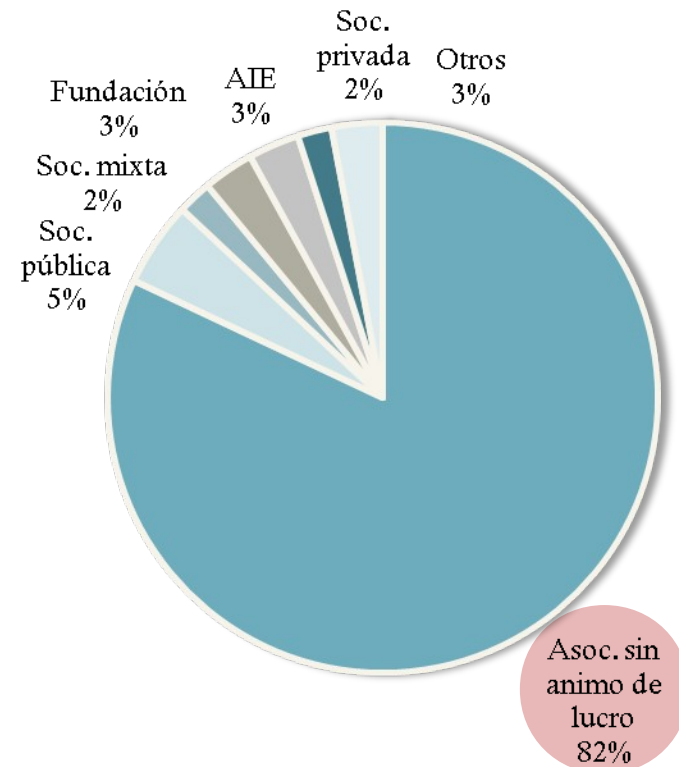


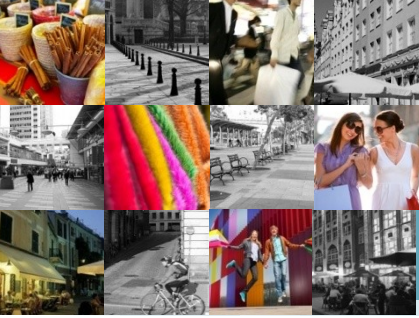




## Forma jurídica del CCU:

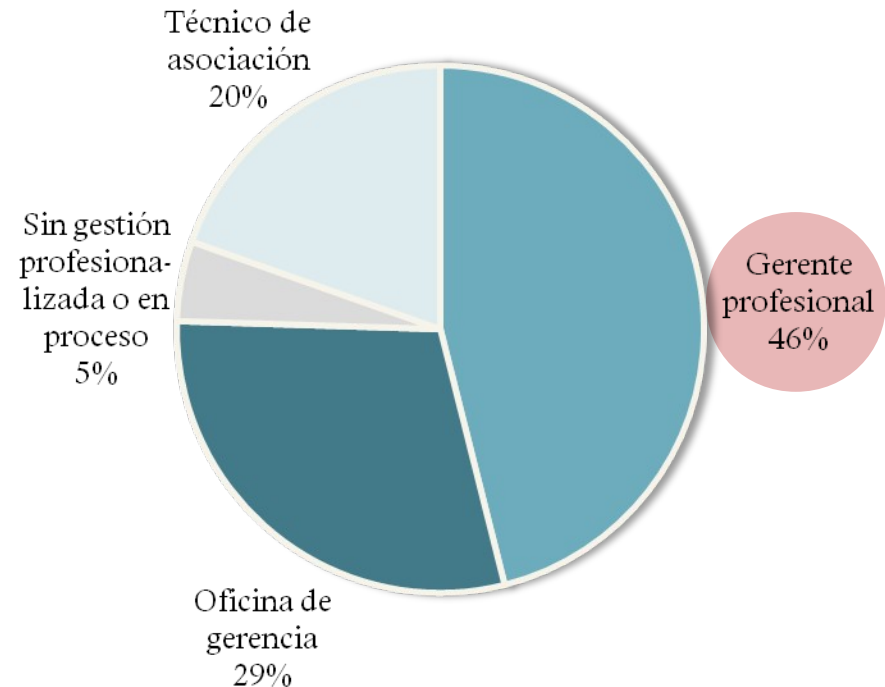
- La forma jurídica mayoritaria es la de **asociación sin ánimo de lucro (82%)**.
- En un **5%** se han creado **empresas o sociedades mixtas**.
- En apenas el 3% de los casos se han creado empresas privadas, en forma de sociedad anónima, AIE o Fundaciones.
- Las otras fórmulas jurídicas representan porcentajes muy bajos sobre el total.

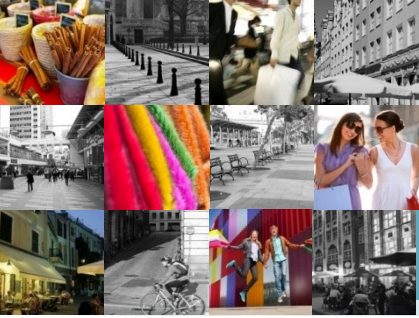




## Nivel de profesionalización en la gestión del CCU:

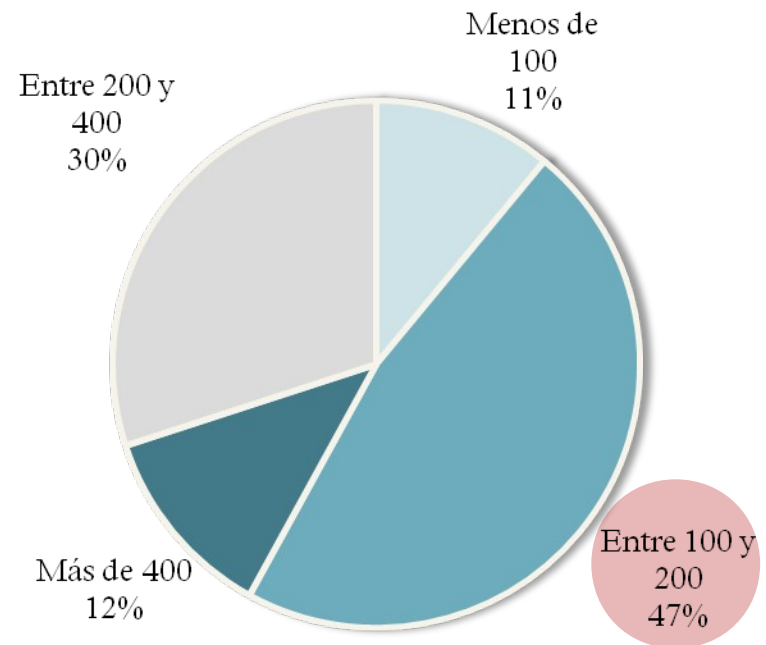
- Los CCUs españoles son **organizaciones profesionalizadas**: el **77%** bien dispone de una oficina de gerencia o bien cuenta con un gerente profesional (47%).
- En uno de cada cinco el gerente del es el mismo técnico de la asociación promotora de la iniciativa.
- Un 3% de está en proceso de profesionalizar la gerencia y un solo un **2%** no tiene asignada una gerencia profesionalizada para el centro.
- Existe una **clara relación entre presupuesto y forma de gerencia**: Casi un 60% de los de mayor presupuesto cuentan con oficinas de gerencia.

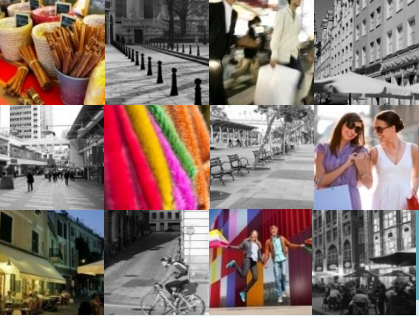




## Número de socios del CCU:

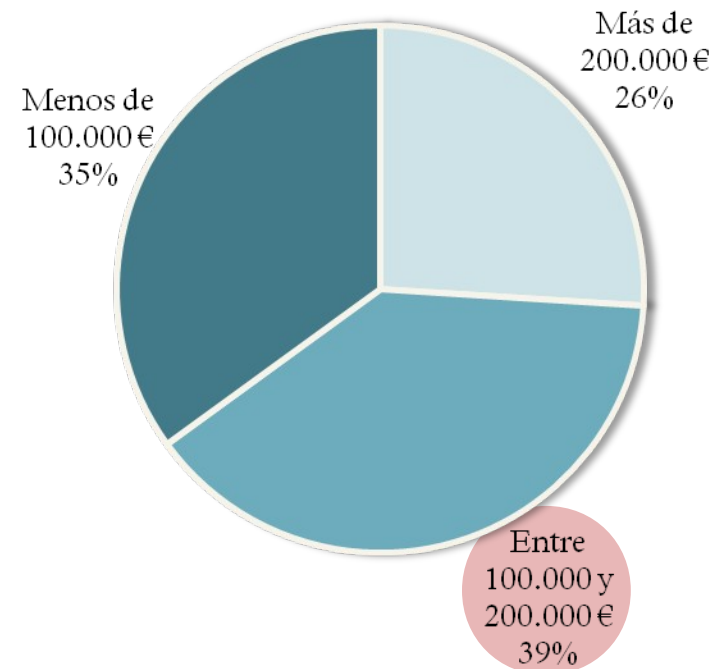
- El tamaño de los CCU está muy condicionado, lógicamente, por el tamaño del ámbito de actuación delimitado así como el tamaño del municipio donde se ubican.
- **Prácticamente la mitad de los CCUs cuentan con entre 100 y 200 socios (47%).**
- **Solo el 12% de las iniciativas cuenta con más de 400 socios** (BilbaoCentro, Centro Histórico Valencia, Barnacentre y López-Hoyos/Prosperidad ).
- En el otro extremo, el 11% tiene menos de 100 asociados, ubicados habitualmente en las localidades más pequeñas.

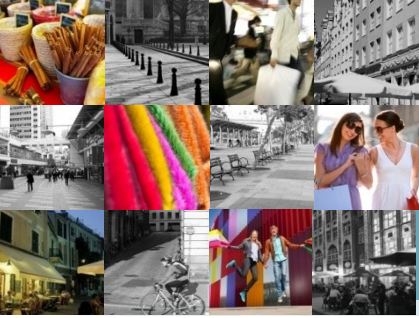




## Presupuesto (2009):

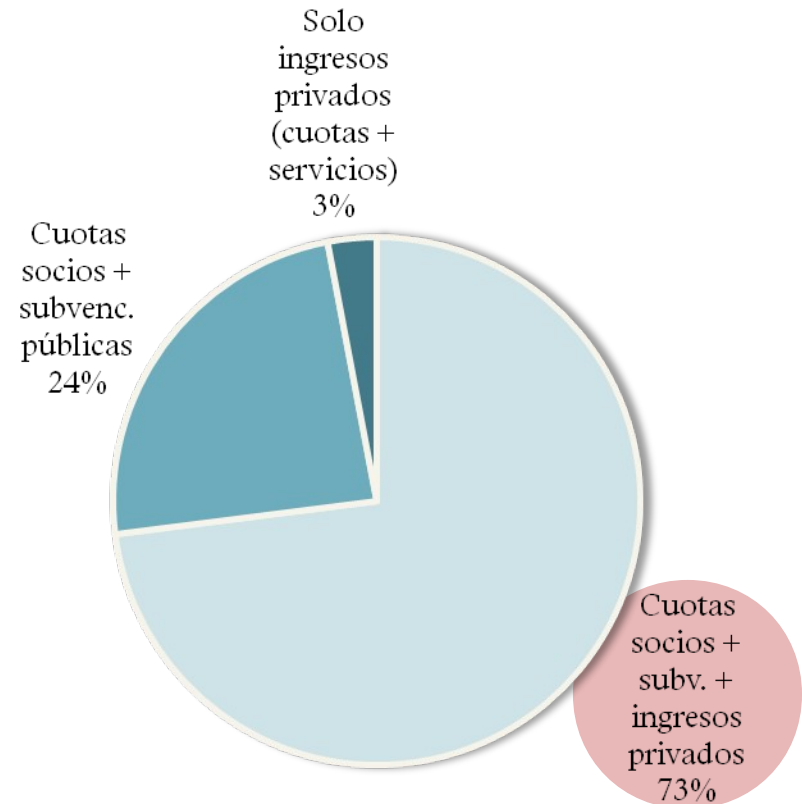
- El presupuesto medio en el año 2009 se situó en 183.400 €.
- El 35% de los CCUs analizados cuenta con un presupuesto anual inferior a los 100.000 €.
- Los ingresos medios por asociado se ha estimado en 761 € al año. Los CCU promovidos mediante una fórmula mixta, es decir, por entidades públicas y privadas, son los que reciben más ingresos medios por asociado: 904,35 € de media.
- El 42% de los CCU analizados ha manifestado que el presupuesto de 2009 ha decrecido con respecto al de años anteriores.



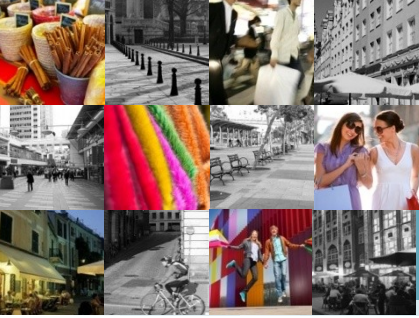


## Forma de financiación:

- Prácticamente la totalidad de los casos analizados cuentan con un **modelo de financiación mixto**: aportaciones públicas + cuotas que abonan los socios + otros ingresos privados procedentes de la prestación de servicios, patrocinios, eventos, etc.
- Sólo un 3% de los CCUs cuentan únicamente con aportaciones privadas procedentes del cobro de la prestación de servicios, patrocinios, etc. como único ingreso, además de las cuotas de los asociados. **Es decir, en el 97% de los casos, hay aportaciones públicas.**

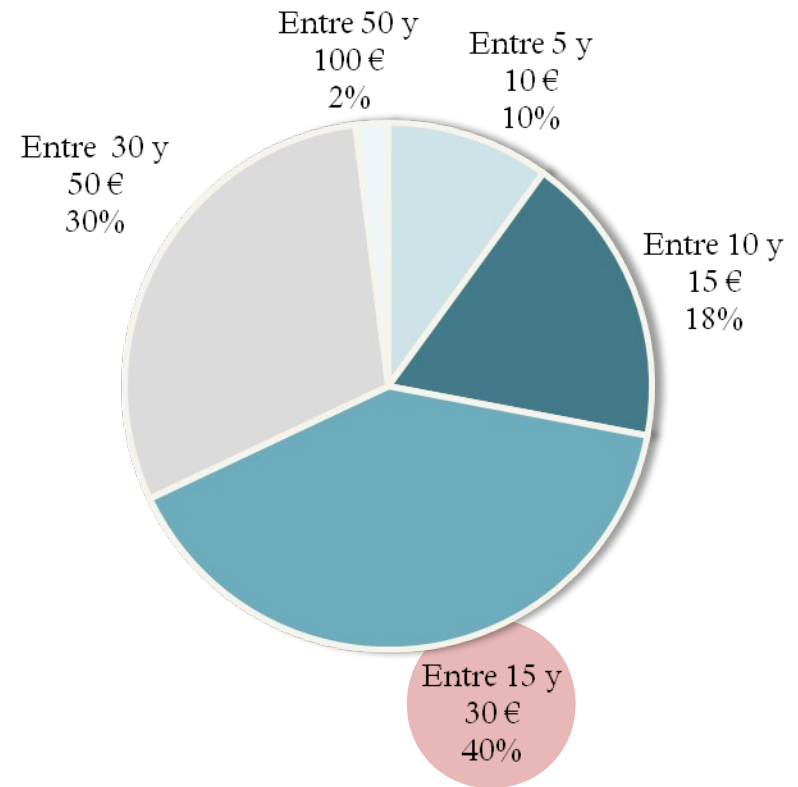


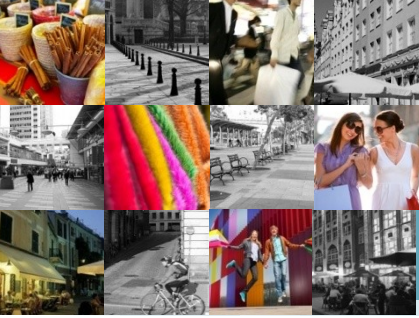




## Cuota media mensual del asociado:

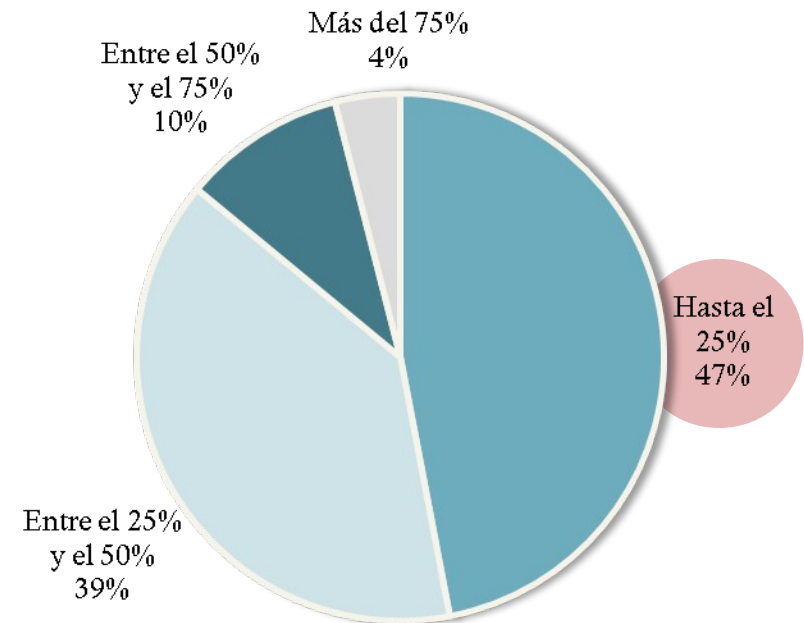
- Casi el 70% de los cobran una cuota mensual de sus asociados inferior a 30 €/mes. En un 10% es incluso inferior a 10 €.
- En casi la mitad de los CCU la cuota es la misma para todos los asociados.
- Cuando la cuota no es la misma se suele utilizar la superficie, la actividad (9%) y la ubicación (7%) del establecimiento para determinar su importe.

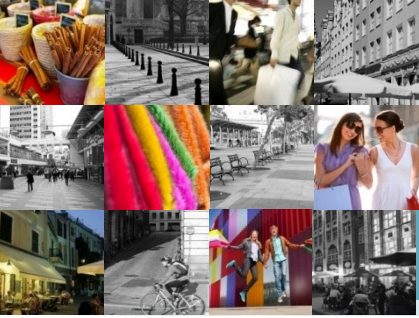




## Destino del presupuesto: Gastos de funcionamiento.

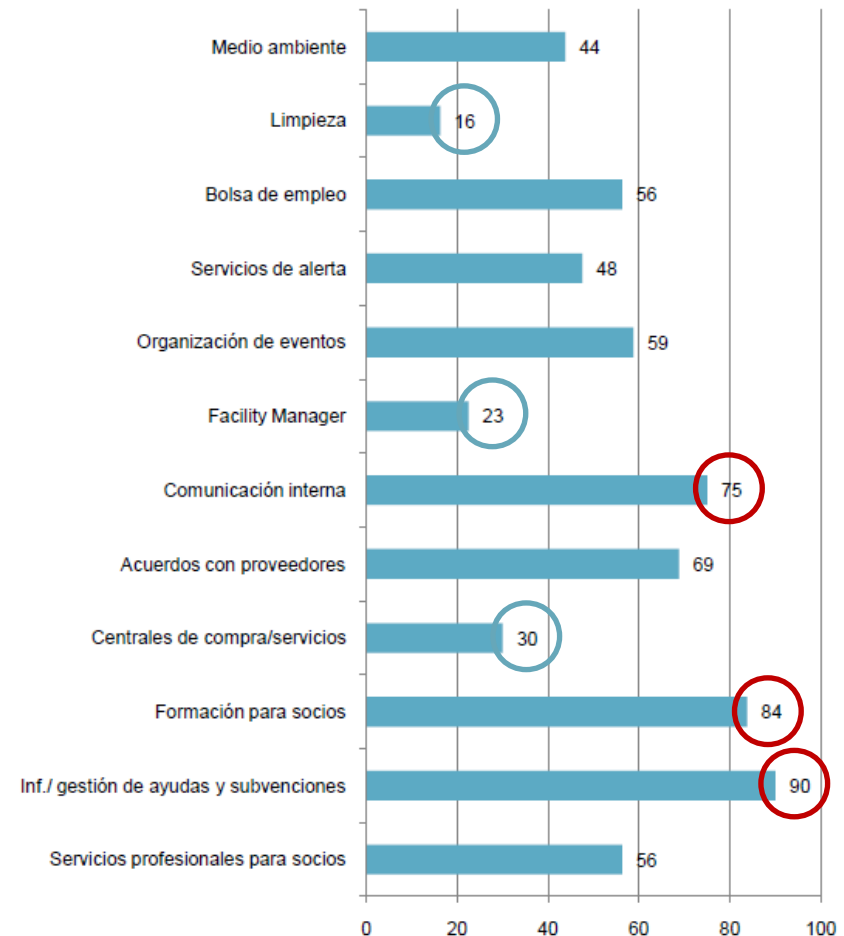
- El 47% destina menos del 25% de su presupuesto a gastos de funcionamiento y personal.
- Los CCU que cuentan con mayor presupuesto son gestionados, mayoritariamente, mediante fórmulas profesionalizadas: el 58,8% por oficinas de gerencia y el 35,3% por gerentes profesionales.

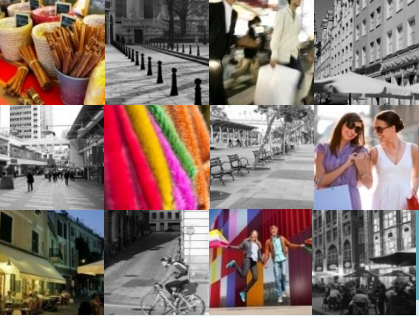




## Tipos de servicios: Servicios al asociado.

- La información y gestión de ayudas y subvenciones, la organización de formación y acciones de comunicación interna (edición de boletines, revistas, mailing, etc.) son los servicios más habituales.
- También son bastante habituales los pactos con proveedores, la organización de eventos, tanto internos como externos (premios, encuentros y cenas, reconocimientos, etc.) y la contratación de servicios profesionales para los asociados (asesoría contable, fiscal y laboral, etc.)

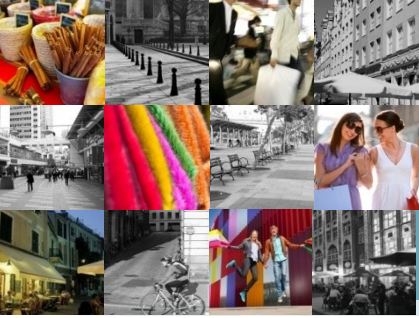




## Tipos de servicios: Acciones de comunicación, información, promoción y animación.

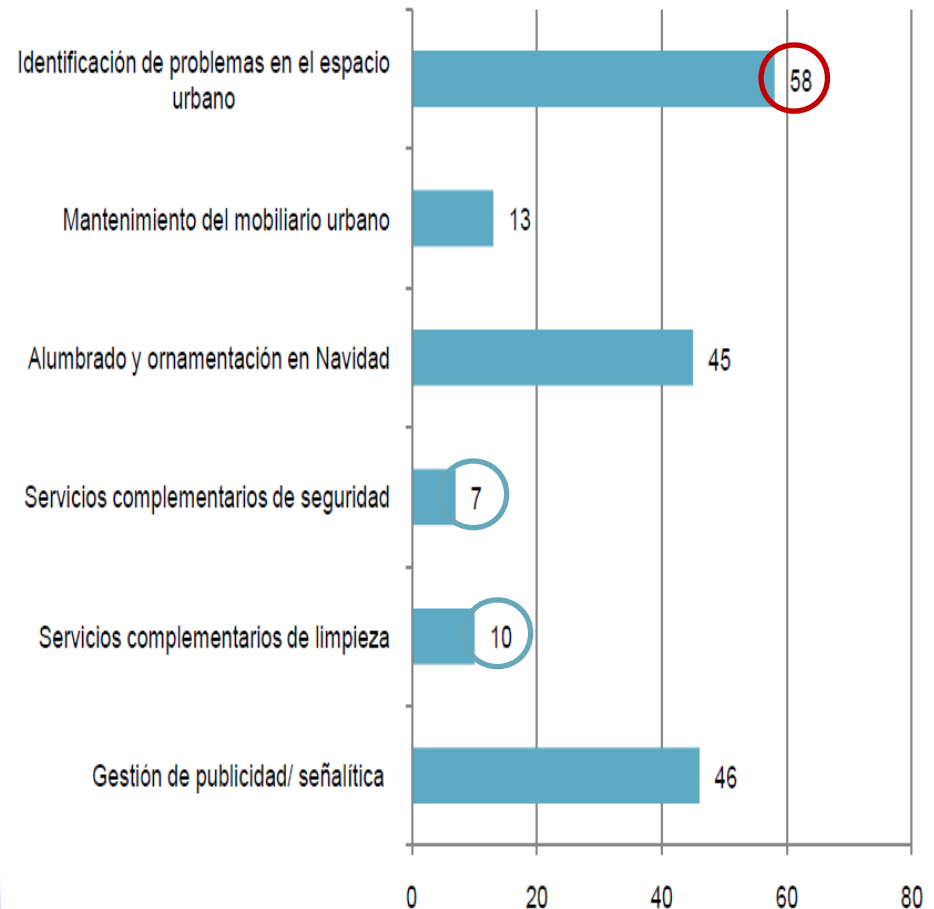
- Son los servicios más habituales: acciones de promoción y animación en campañas de Rebajas, Navidad, etc. O fuera de estas.
- También la realización de acciones de comunicación en medios locales y regionales, el mantenimiento de directorios comerciales y la elaboración de material de difusión.
- Un 44% cuenta con una plataforma para comercio electrónico.



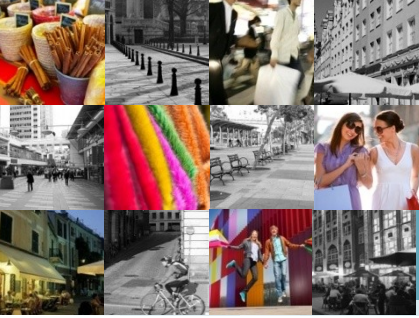


## Tipos de servicios: Gestión del espacio público.

- El más común es el servicio de identificación de problemas en el espacio urbano, así como la gestión de señalética y publicidad urbana.
- Un 45% gestiona el alumbrado y/o ornamentación navideña.
- Solo el 10% dispone de servicios complementarios de limpieza o seguridad (7%).

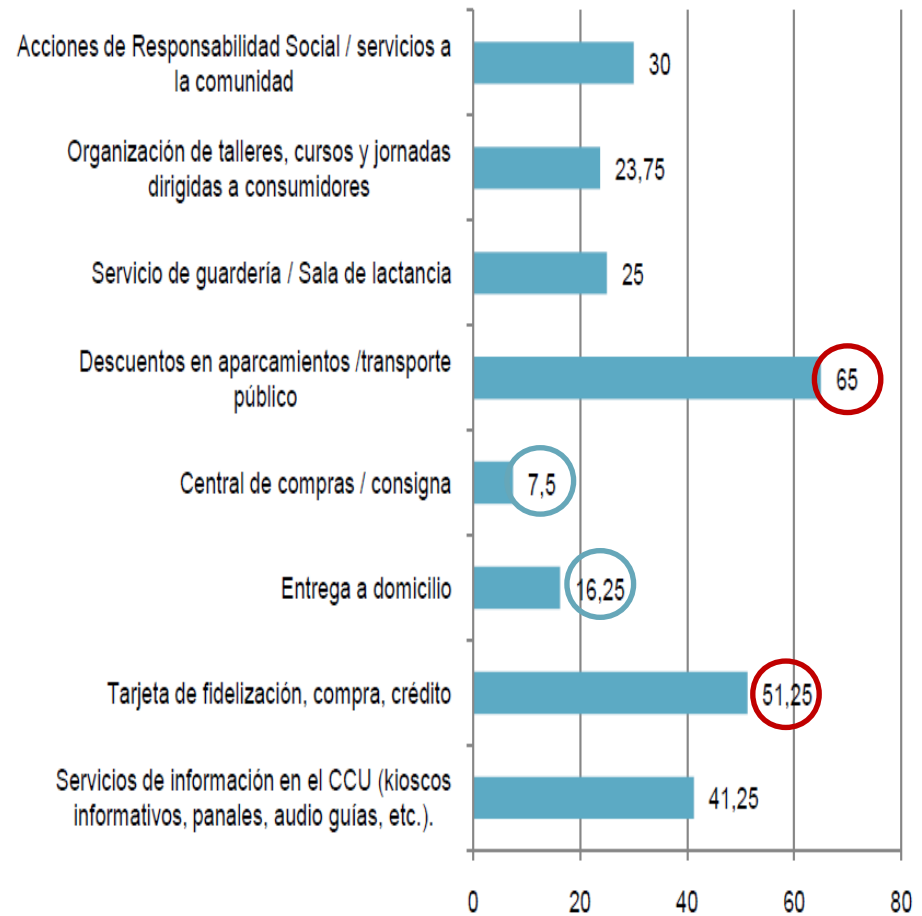


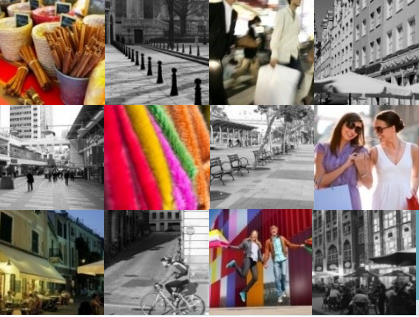




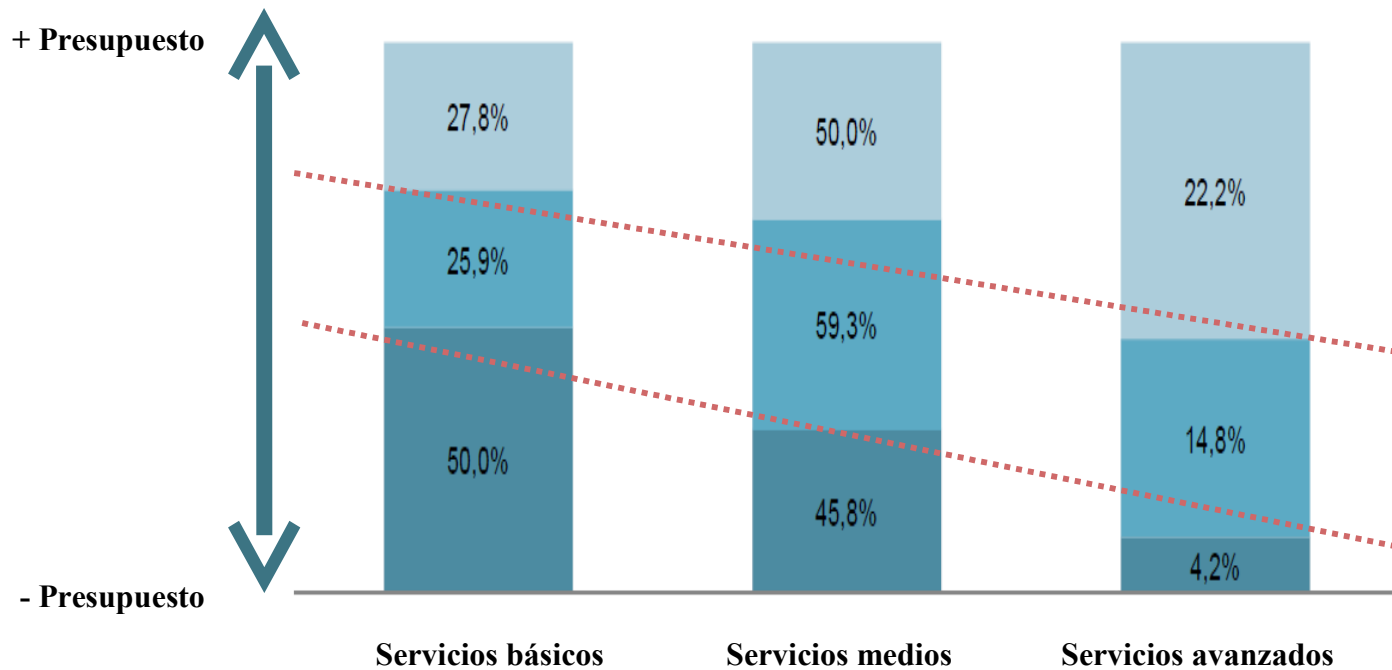
## Tipos de servicios: A consumidores y usuarios.

- Los más extendidos son los descuentos en aparcamientos o transporte público y las tarjetas de fidelización.
- Otros servicios que se están extendiendo son los servicios de guardería y lactancia (prestado por uno de cada cuatro CCU) y la organización de cursos y talleres para consumidores y usuarios.
- Los servicios que menos implantados son la entrega a domicilio (16%) y el servicio de consigna (7%).

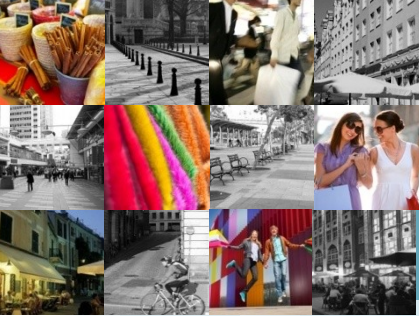




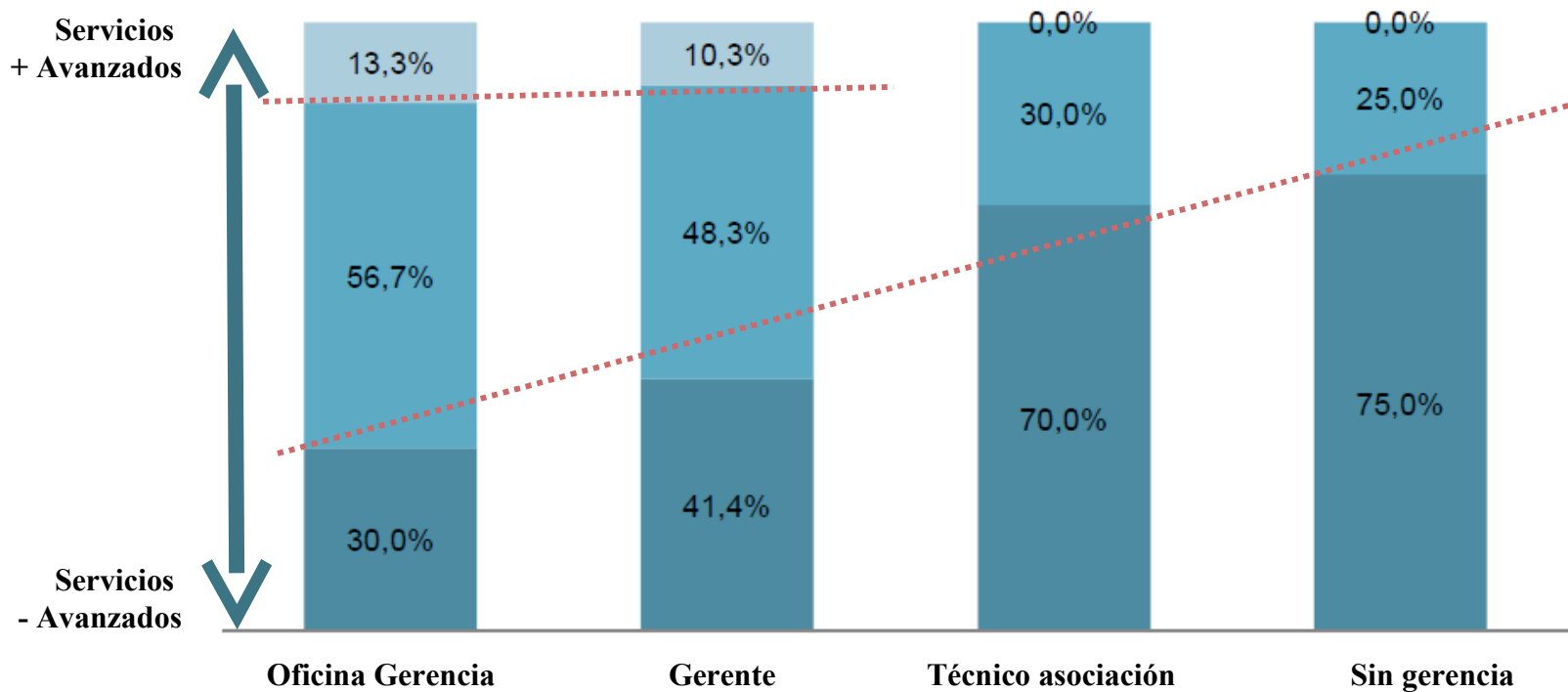
## Factores que condicionan los servicios prestados.



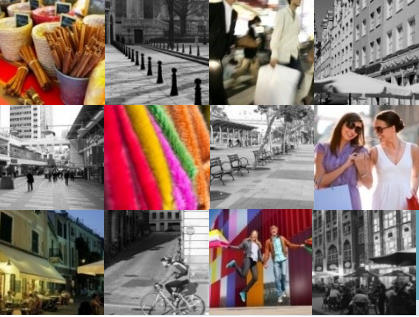
**A más presupuesto → Servicios más avanzados**



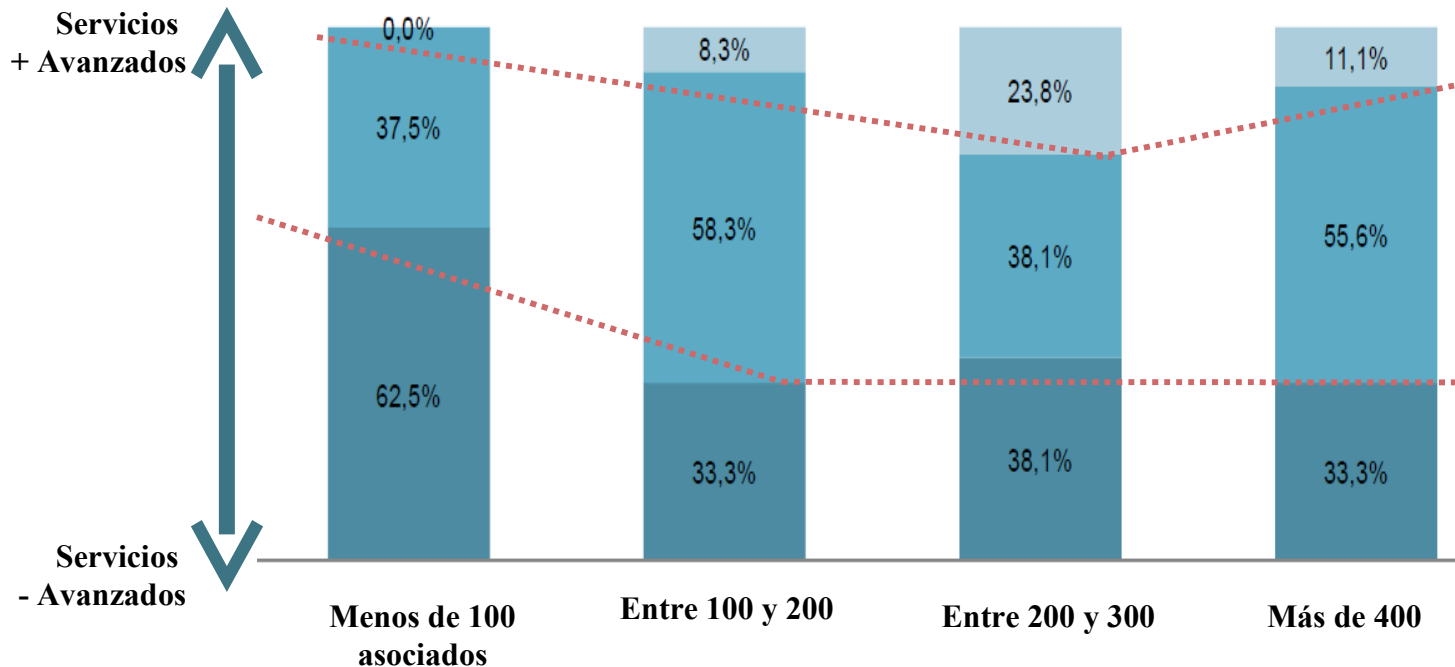
## Factores que condicionan los servicios prestados.



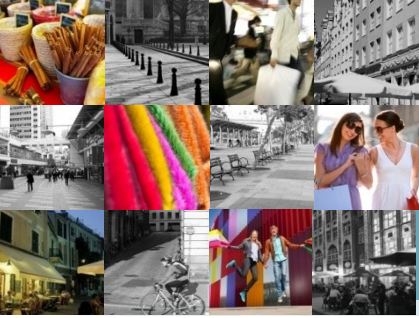
**Más profesionalización en la gestión = Más servicios**



## Factores que condicionan los servicios prestados.



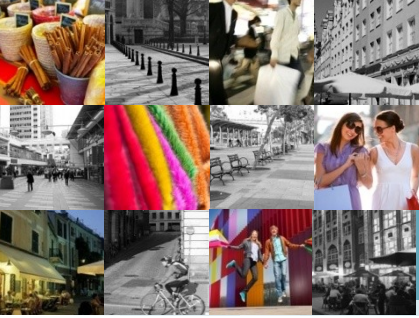
**El tamaño óptimo para ofrecer una mayor gama de servicios: entre 200 y 300 asociados**



## Síntesis de las características de los CCU españoles:

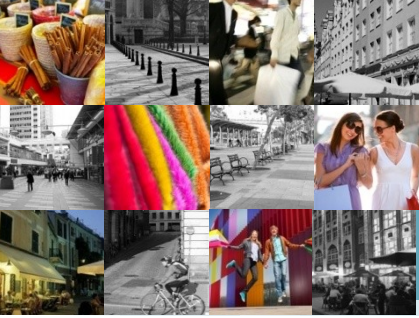
- Más del 90% son **proyectos vinculadas al centro de la ciudad.**
- El **comercio minorista es la actividad principal** del 78% de los CCU/CCA.
- Más del 77% de los CCU/CCA **han surgido a partir de 1990.**
- El 45% responde a una **actitud proactiva de los empresarios**, una oportunidad para ser más competitivos y mejorar la zona comercial.
- El 43% han sido promovidas por asociaciones/federaciones locales (25%) o zonales (18%).
- La mitad de las experiencias **tienen entre 100 y 200 socios.** El 30% entre 200 y 400.
- En un 80% la **entidad ha sido creada expresamente** para gestionar el CCU/CCA.
- La forma jurídica mayoritaria es la de **asociación sin ánimo de lucro** (82% de los casos).
- Las **CCAAs** (22%) y los **Ayuntamientos** (20%) son las entidades que en mayor medida **colaboran con estas iniciativas.**





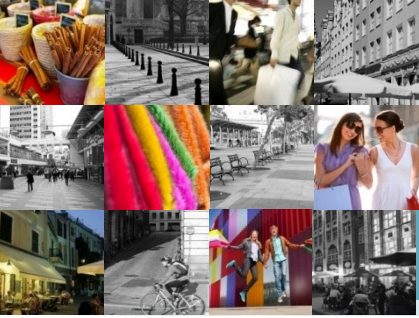
## Síntesis de las características de los CCU españoles:

- Más del 77% de **un gerente profesional (47%)** o de **una oficina de gerencia (30%)**.
- El **presupuesto medio es de 183.400 € (Año 2009)**.
- El 73% tiene un **sistema mixto de financiación**: aportaciones de los socios, subvenciones y ayudas públicas e ingresos de carácter privado (cobro por prestación de servicios, etc.).
- Más del **70% reciben una cuota mensual de sus asociados inferior a 30 €/mes**.
- **Ingreso medio anual por asociado: 761 € (cuotas, subvenciones, venta de servicios...)**.
- La **cuota es la misma para todos los asociados** en un 48% de los casos .
- El número de asociados está ligado a la calidad de los servicios que prestan. **Cuanto más asociados, mejores servicios**.
- Los proyectos de entre 200 y 300 asociados son los que tienen un nivel de excelencia en servicios más elevado.



## Problemas de los CCU españoles:

- **Ausencia de un marco legal** que garantice la cooperación y participación de todos los sectores y agentes de la zona, así como la viabilidad y permanencia en el tiempo de los proyectos.
- Mismos **problemas y limitaciones que las asociaciones** de comerciantes desde las que nacen.
- **Marco de financiación basado en el voluntarismo, insuficiente y demasiado dependiente de las aportaciones públicas.**
- **Gerencia “low cost” centrada en la gestión del “día a día”,** servicios de bajo valor añadido y escasa capacidad de plantear proyectos estratégicos.
- **Insuficiente nivel de representatividad en la zona de actuación,** en gran parte debido al bajo nivel de asociacionismo empresarial español.
- **Escasísima participación de los grandes operadores** comerciales en este tipo de organizaciones y **de empresas de otros sectores** de actividad.
- **“Free-riders”:** Comerciantes y empresarios que no se adscriben al proyecto pero sí se benefician de sus acciones y servicios.
- Previsiblemente **descenso de las subvenciones públicas (ligados a los problemas de financiación de las AAPP locales y regionales).**



## Retos de los CCU españoles:

Cualquier aglomeración empresarial que intente ser competitiva debe ser gestionada de tal forma que ofrezca un alto nivel de servicios, amenidad y calidad urbana.

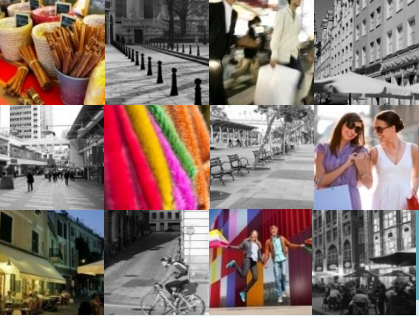
**La dinámica de funcionamiento de estas figuras se debe basar en la corresponsabilidad, la colaboración de los agentes públicos y privados y una gestión común y profesionalizada.**

Existe un amplio consenso en que **el modelo actual presenta problemas de tal magnitud que hace inviable su sostenimiento a largo plazo.**

Muchas experiencias de CCU en nuestro país se encuentran actualmente en un **periodo de impasse o de dificultad para seguir avanzando.**

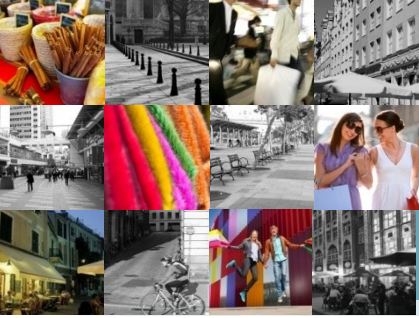


**Plan de dinamización de los CCUs**



## Objetivos del Plan de dinamización:

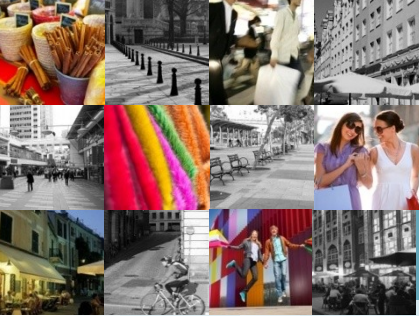
- Los **centros urbanos son realidades cada vez más complejas** en las que el comercio es una parte fundamental de su atractivo, pero también lo son otras actividades empresariales de los servicios o del turismo que contribuyen a convertir los centros urbanos en **atractivos destinos de compras y de ocio**.
- La fórmula del “**Centro Comercial Abierto**” es valiosa para que el pequeño comercio mejore su capacidad de competir, pero **no resuelve algunos aspectos clave**. Así, muchas de estas iniciativas **han alcanzado un techo que les impide avanzar en el modelo, por el voluntarismo de los que participan frente a la imposibilidad de incorporar a todos los agentes que se benefician en este proceso**.
- Esto ha propiciado que muchos gestores y directivos de estas organizaciones, responsables locales y agentes implicados **consideren que es el momento de dar un paso adelante, desarrollando un nuevo modelo** que garantice la suficiencia financiera y defina un nuevo marco de relación entre la propia comunidad de negocios y entre esta y las Administraciones Públicas.
- Las **Cámaras de Comercio pueden y deben tomar un papel activo e incorporarse a esta nueva dinámica**. El objetivo del Plan ha sido **analizar las posibles alternativas de evolución del modelo de gestión de las zonas comerciales urbanas españolas, en base a su propia realidad y a la experiencia desarrollada en otros países**.



## Aprendiendo de las experiencias internacionales:

### Diversas denominaciones internacionales de figuras de gestión de los CCUs

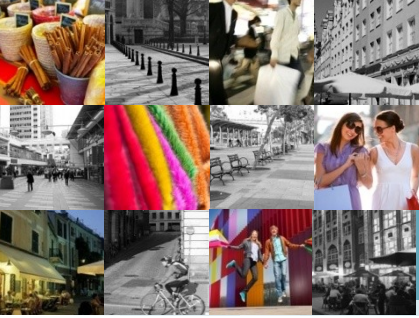
- Business Improvement Districts (EEUU).
- Town centre management (UK).
- Galerie marchande à ciel ouvert (FRA).
- Centre commercial à ciel ouvert (FRA).
- Centro commerciale naturale (IT).
- Centros comerciales abiertos (ESP).
- Centros comerciales urbanos (ESP).
- Business Improvement Areas (CAN).
- Business Improvement Zones (CAN).
- Sociétés de développement communautaire (SDC).
- City Marketing Office (ALE).
- Management du Centre Ville (Bélgica).
- Gesetz zur Stärkung von Einzelhandels – GSEP (Alemania)
- Stand Marketing (Austria)
- ....



## El modelo de referencia. Los BIDs:

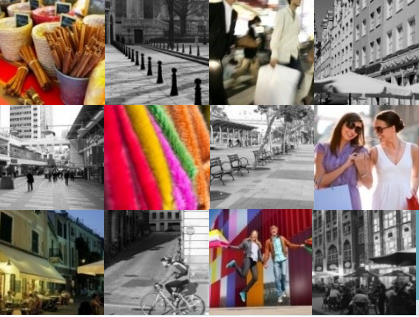
- El **modelo de referencia** internacional es el de los **Business Improvement Districts (BIDs)**.
- Los BIDs son **organizaciones dirigidas de forma privada pero creadas con la aprobación de las autoridades locales cuando la mayoría de propietarios y/o empresarios de una zona perfectamente delimitada acuerdan, mediante un proceso formal y garantista de votación, pagar una cuota o recargo obligatorio con la finalidad de ofrecer servicios adicionales dirigidos a la promoción y revitalización de esa área. Se trata pues de una exacción para-fiscal de carácter finalista que nace de la voluntad mayoritaria de los beneficiarios.**
  - **Resuelve el problema de financiación:** El marco legal permite obtener dinero de forma previsible y segura
  - **Resuelve el problema de la representatividad:** Incorpora legítimamente a todos los miembros de una comunidad de negocios en una entidad empresarial que representa sus intereses y que puede desarrollar un proyecto de mejora razonable.





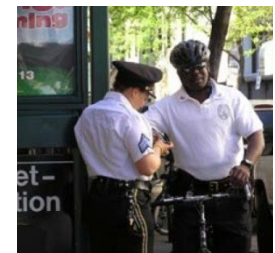
## Características básicas de los BIDs:

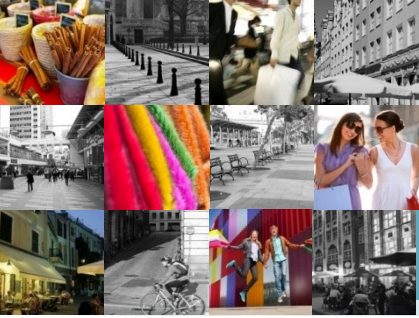
- **Ámbito geográfico de actuación delimitado.**
- **Organización no lucrativa creada por la iniciativa privada pero con respaldo público. Creada democráticamente** (generalmente mediante adhesión y posterior votación).
- Aprobación previa por normativa municipal: delimitación, financiación, plan de actuación/negocio, sistema de votación. Capacidad de veto municipal.
- **Financiación (70-85%) mediante contribución obligatoria de todos los propietarios u ocupantes de negocios de la zona.**
- **Una vez aprobado, adhesión automática de todos los contribuyentes.**
- **Forma de funcionamiento asambleario, con órganos de administración y dirección.**
- **Recauda el Ayuntamiento**, a través de impuestos locales, y transfiere el impuesto a la organización BID.
- **Vigencia determinada** (3-5 años), con posibilidad de renovación previa, reautorización y votación.
- **Importancia del Plan de Negocio**, que define la estrategia de actuación y financiación.
- **Gestión profesionalizada.**
- **Prestan servicios complementarios o adicionales a los públicos, no sustitutivos.**



## Los BIDs norteamericanos:

- 1º En 1975 en New Orleans.
- Actualmente más de 1.200 BIDs en funcionamiento.
- Gran variedad normativa: Estatal y local.
- Generalmente organizaciones privadas, sin ánimo de lucro.
- Recargo sobre todos los propietarios comerciales en un área específica.
- Limpieza, seguridad, marketing y promoción, iluminación especial para festividades, mobiliario urbano, mantenimiento del espacio público, servicios sociales.
- Financiación: Recargo del 1-3% impuesto inmobiliario = 70-85% ingresos BID.
- Presupuesto medio anual : 135.200 € (200.000 \$).



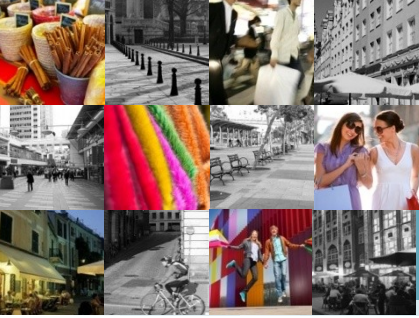


## Los BIDs canadienses:

- El **primero se crea en 1969 en Toronto**. Se estima que existen más de **400 BIDs en todo el país**.
- **Distintas denominaciones** según territorios:
  - Columbia Británica y Ontario: Business Improvement Areas (BIAs).
  - Alberta: Business Improvement Zones (BRZ).
  - Quebec: Sociétés de développement communautaire (SDC) o BIAs.
- Cada región y ciudad puede establecer sus **normas y ordenanzas locales**.
- **Pagan los ocupantes de los negocios**. Contribución= recargo a la factura del impuesto local, que paga cada actividad económica, fijada mediante una ordenanza fiscal.
- **Distintos sistemas de cálculo de la contribución**: fija, en función de la sup. del local, valor catastral, ubicación / tipo de negocio...
- **Se tiene en cuenta el presupuesto anual del BID aprobado por el Consejo Municipal**. El ayuntamiento recauda y entrega el dinero a la entidad gestora del BID.
- **Plan de acción abierto que se va definiendo año tras año**. Plan Estratégico a tres años.



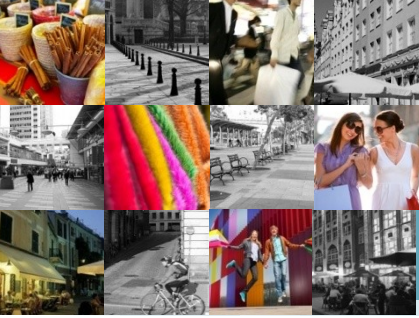




## Los BIDs ingleses:

- **Antecedente: Town Centre Management** (550 experiencias).
- 1er BID en 2005 en Londres (Kingstonfirst). **Actualmente más de 110 BIDs.**
- Se pueden implantar **en centros urbanos, barrios, en polígonos industriales, parques de negocios y en pequeñas ciudades de zonas rurales.**
- El gobierno local tiene la **obligación de apoyar su creación y facilitarla en la medida de lo posible, pero se exige que las condiciones y la propuesta sean muy claras y exista un claro apoyo inicial al proyecto.**
- Debe ser **aprobado por mayoría (51%) de los votantes.** Deben representar también la mayoría del valor catastral del área objeto del BID.
- Quien paga: Abierto, pero **suelen pagar los ocupantes.**
- Cálculo de la **contribución a criterio de cada BID.** Puede ser una proporción del impuesto (habitualmente entre el 0,5%-3%) sobre el valor catastral (Rateable value), o una tarifa plana añadida a este impuesto.
- Se suelen fijar **porcentajes distintos según las características de los negocios** (tipo de actividad, localización del negocio dentro del área BID, si es un pequeño negocio, etc.). Excepciones en empresas pequeñas y límites ("caps") para que algunas grandes empresas no paguen de forma desproporcionada.

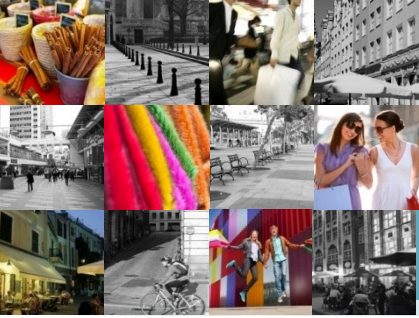




## Los BIDs alemanes:

- **1º en 2005 en Hamburgo. Actualmente entorno a 20 BIDs.**
- **Pagan los propietarios.**
- **Iniciativa de propietarios y comerciantes: 15% apoyo inicial.**
- **Implicación activa de la Cámara de Comercio** (organización + supervisión).
- **Negociación y acuerdos con Ayuntamiento sobre servicios y acciones.**
- **Necesario apoyo final. Votación formal: Si menos de 30% (ó 20%) de los propietarios se opone, el BID sigue adelante.**
- **Tasa de reparto= Presupuesto BID 5 años / Valor catastral de las propiedades del BID. Contribución = tasa de reparto x valor catastral. Generalmente entre el 1,5% y 9,5% del valor catastral para cinco años.**
- **Proyecto de 5 años máximo, renovables.**
- **Posibilidad de externalizar la ejecución del proyecto.**

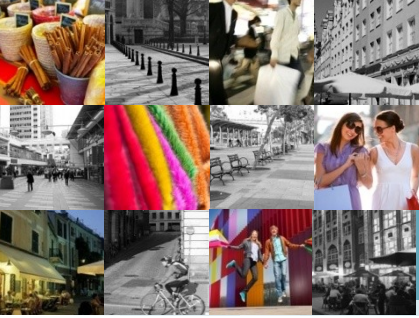




## Claves para un modelo de futuro:

- Hacia **un nuevo nuevo modelo**:
  - Basado en **un nuevo marco legal** que permita la creación de entidades de gestión promovidas por los empresarios de la zona, y que cuenten con un estatuto jurídico propio.
  - **Garantista de la voluntad democrática de la comunidad de negocios.**
  - Que **implique a toda a la comunidad de negocios del área**, también económicamente.
  - Que **garantice la suficiencia financiera**, sin limitar la posibilidad de obtener otros recursos.
  - Que establezca un **nuevo marco de relación entre la comunidad de negocios y las AAPP.**
  - En base a **figuras organizativas flexibles**, adaptables a múltiples realidades.
  - **Cuyos servicios no supongan una sustitución de los servicios públicos** que ya se presten, sino que los complementen.

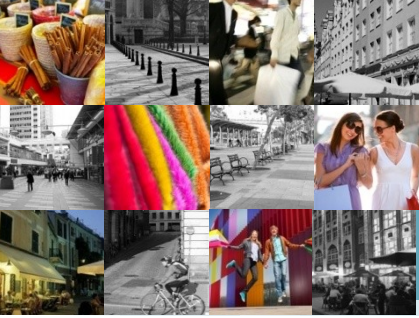




## El modelo propuesto. APIE:

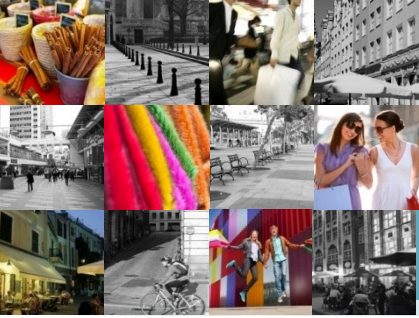
### Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIE)

**Organizaciones de carácter privado o consorciado con las autoridades locales creados cuando la mayoría de empresarios de un área delimitada acuerdan, mediante un proceso formal y garantista, gestionar, mediante una cuota de carácter obligatorio, una mayor oferta de servicios adicionales dirigidos a la promoción y rehabilitación de esta área.**



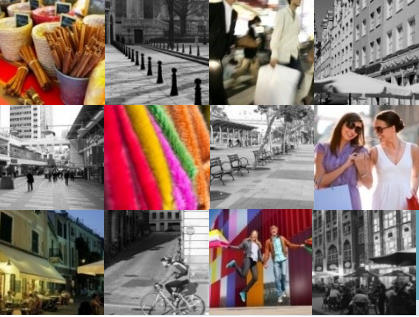
## El modelo propuesto. APIE:

- **FINANCIACIÓN:** No se plantea introducir un nuevo tributo en el sistema de financiación local sino de habilitar la posibilidad de que una comunidad de negocios decida, en su ámbito y para un conjunto de actividades a desarrollar, previamente conocidas, tasadas y con un coste presupuestado, auto imponerse unas cuotas obligatorias para el funcionamiento del APIE. La cuota obligatoria recaería sobre los ocupantes que desarrollan una actividad económica (sólo en el caso de locales vacíos afectaría a los propietarios). La entidad recaudatoria sería el Ayuntamiento.
- **IMPULSO Y MARCO LEGAL:** Estado, las CCA y los Ayuntamientos:
  - **El Administración General del Estado:** Marco legal básico.
  - **CCAs:** Legislación de desarrollo que determinará las características específicas en cada región.
  - **Ayuntamientos:** Podrán definir aspectos concretos del funcionamiento de los APIEs locales.
- **ÁREAS DE ACTUACIÓN:** Podrán establecerse en **zonas donde se desarrolle o se pretenda desarrollar una intensa actividad económica, especialmente de tipo comercial o industrial**, independientemente de su dimensión espacial.
- **PROMOTORES:** Asociaciones empresariales, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio, empresas, inversores, comunidades de propietarios (**planteamiento abierto**), etc.



## El modelo propuesto. APIE:

- **PROCESO DE PUESTA EN MARCHA:** Definición de un **Plan de Actuación y Plan Financiero (escenario de entre 3 y 5 años) + aprobación previa del Ayuntamiento y votación de los negocios de la zona.** El voto de cada participante debería estar ponderado por su participación en la financiación, superficie, actividad, etc. Para aprobar la puesta en marcha del APIE sería necesario alcanzar una mayoría de voto positivo.
- **FORMA JURÍDICA DEL ENTE GESTOR:** Dependerá de quien promueva, lidere y dirija el proyecto y estar abierto a múltiples posibilidades. Modelo ideal: Entidades de carácter asociativo con personalidad jurídica propia que se regularán por lo dispuesto en una Ley específica y, supletoriamente, por la normativa de asociaciones.
- **FUNCIONAMIENTO DEL APIE:** Gestión por un **equipo profesional y técnicamente preparado** dependiente de los órganos directivos de la organización.
- **ACTIVIDADES Y SERVICIOS:** Incremento de los servicios públicos **dirigidos a promocionar el espacio público para incrementar su uso.**
- **VIGENCIA:** Vigencia limitada, de hasta 5 años, pudiéndose renovar en base a nuevos planes de actuación y de negocio y una nueva votación.



# Escenarios financieros del modelo BID en España.

## CENTRO COMERCIAL MEDIANO. TASA DE CONTRIBUCIÓN: 0,5% VALOR CATRAL

Tipo de centro	Tipo de zona	Tipo de actividad	Estructura de locales de negocio	Nº estimado de locales	Valor catastral medio (€)	Total valor catastral estimado ajustado (€)	Cuantía aportación: tasa 0,5% VC	Cuantía cuota anual media por local (0,5%)	Cuantía cuota media mensual por local (0,5%)
Centro comercial urbano mediano	ZONA 1	Comercio:	68%	340	78.816	26.797.440	133.987	394,08	32,84
		Ocio y hostelería:	20%	100	193.074	19.307.400	48.269	482,69	40,22
		Oficinas:	10%	50	173.686	8.684.300	13.026	260,53	21,71
		Otros:	2%	10	148.525	1.485.253	2.228	222,79	18,57
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>56.274.393</b>	<b>197.510</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>395,02</b>	<b>32,92</b>
	ZONA 2	Comercio:	67%	335	102.020	34.176.700	170.884	510,10	42,51
		Ocio y hostelería:	18%	90	210.129	18.911.610	47.279	525,32	43,78
		Oficinas:	13%	65	232.344	15.102.360	22.654	348,52	29,04
		Otros:	2%	10	181.498	1.814.977	2.722	272,25	22,69
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>70.005.647</b>	<b>243.539</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>487,08</b>	<b>40,59</b>
	ZONA 3	Comercio:	77%	385	91.391	35.185.535	175.928	456,96	38,08
		Ocio y hostelería:	3%	15	332.623	4.989.345	12.473	831,56	69,30
		Oficinas:	17%	85	177.294	15.069.990	22.605	265,94	22,16
		Otros:	2%	10	200.436	2.004.360	3.007	300,65	25,05
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>57.249.230</b>	<b>214.013</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>428,03</b>	<b>35,67</b>
	ZONA 4	Comercio:	77%	385	88.343	34.012.055	170.060	441,72	36,81
		Ocio y hostelería:	1%	5	804.468	4.022.340	10.056	2.011,17	167,60
Oficinas:		20%	100	157.263	15.726.300	23.589	235,89	19,66	
Otros:		2%	10	350.025	3.500.247	5.250	525,04	43,75	
Nº locales:			500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>57.260.942</b>	<b>208.956</b>			
						<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>417,91</b>	<b>34,83</b>	
ZONA 5	Comercio:	71%	355	119.203	42.317.065	211.585	596,02	49,67	
	Ocio y hostelería:	4%	20	753.710	15.074.200	37.686	1.884,28	157,02	
	Oficinas:	23%	115	498.528	57.330.720	85.996	747,79	62,32	
	Otros:	2%	10	457.147	4.571.470	6.857	685,72	57,14	
	Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>119.293.455</b>	<b>342.124</b>			
						<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>684,25</b>	<b>57,02</b>	

**En una ciudad de unos 150.000 hab., con un BID formado por 500 contribuyentes (unos 330 comercios):  
Ingresos por contribución= 243.539 €. Si representan el 80% de los ingresos = 304.423 € ingresos anuales.**

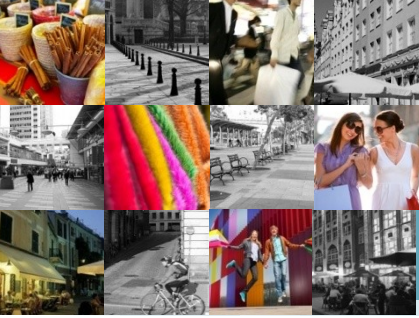


# Escenarios financieros del modelo BID en España.

## CENTRO COMERCIAL MEDIANO. TASA DE CONTRIBUCIÓN: 1% VALOR CATRALSTAL

Tipo de centro	Tipo de zona	Tipo de actividad	Estructura de locales de negocio	Nº estimado de locales	Valor catastral medio (€)	Total valor catastral estimado ajustado (€)	Cuantía aportación: tasa 0,5% VC	Cuantía cuota anual media por local (1%)	Cuantía cuota media mensual por local (1%)
Centro comercial urbano mediano	ZONA 1	Comercio:	68%	340	78.816	26.797.440	267.974	788,16	65,68
		Ocio y hostelería:	20%	100	193.074	19.307.400	96.537	965,37	80,45
		Oficinas:	10%	50	173.686	8.684.300	26.053	521,06	43,42
		Otros:	2%	10	148.525	1.485.253	4.456	445,58	37,13
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>56.274.393</b>	<b>395.020</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>790,04</b>	<b>65,84</b>
	ZONA 2	Comercio:	67%	335	102.020	34.176.700	341.767	1.020,20	85,02
		Ocio y hostelería:	18%	90	210.129	18.911.610	94.558	1.050,65	87,55
		Oficinas:	13%	65	232.344	15.102.360	45.307	697,03	58,09
		Otros:	2%	10	181.498	1.814.977	5.445	544,49	45,37
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>70.005.647</b>	<b>487.077</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>974,15</b>	<b>81,18</b>
	ZONA 3	Comercio:	77%	385	91.391	35.185.535	351.855	913,91	76,16
		Ocio y hostelería:	3%	15	332.623	4.989.345	24.947	1.663,12	138,59
		Oficinas:	17%	85	177.294	15.069.990	45.210	531,88	44,32
		Otros:	2%	10	200.436	2.004.360	6.013	601,31	50,11
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>57.249.230</b>	<b>428.025</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>856,05</b>	<b>71,34</b>
	ZONA 4	Comercio:	77%	385	88.343	34.012.055	340.121	883,43	73,62
		Ocio y hostelería:	1%	5	804.468	4.022.340	20.112	4.022,34	335,20
		Oficinas:	20%	100	157.263	15.726.300	47.179	471,79	39,32
		Otros:	2%	10	350.025	3.500.247	10.501	1.050,07	87,51
		Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>57.260.942</b>	<b>417.912</b>		
							<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>835,82</b>	<b>69,65</b>
ZONA 5	Comercio:	71%	355	119.203	42.317.065	423.171	1.192,03	99,34	
	Ocio y hostelería:	4%	20	753.710	15.074.200	75.371	3.768,55	314,05	
	Oficinas:	23%	115	498.528	57.330.720	171.992	1.495,58	124,63	
	Otros:	2%	10	457.147	4.571.470	13.714	1.371,44	114,29	
	Nº locales:		500	<b>TOTAL VALOR:</b>	<b>119.293.455</b>	<b>684.248</b>			
						<b>MEDIA POR LOCAL:</b>	<b>1.368,50</b>	<b>114,04</b>	

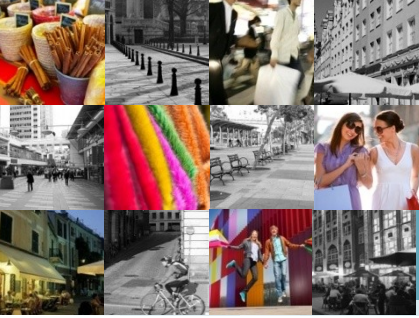
**En una ciudad de unos 150.000 hab., con un BID formado por 500 contribuyentes (unos 330 comercios):  
Ingresos por contribución= 487.077 €. Si representan el 80% de los ingresos = 608.846 € ingresos anuales.**



## El papel de las Cámaras de Comercio:

- Colaborar con las AAPP en la **definición de un marco legal básico**, tanto a nivel estatal como autonómico.
- **Dar a conocer los modelos avanzados de gestión de zonas empresariales** desarrollados en otros países.
- **Participar activamente en la puesta en marcha de estas iniciativas en zonas concretas**, en colaboración con los Ayuntamiento, CCA y asociaciones empresariales.
- Realizar **estudios previos de viabilidad** y apoyo a los promotores a la elaboración de **Planes de actuación y Planes financieros**.
- **Formar a los gestores y ofrecerles asistencia técnica y soporte**.
- Articular los mecanismos de **comunicación y participación previa de la comunidad de negocios** de la zona.
- Colaborar con las Corporaciones Locales en la organización del **sistema de votación**. (Mantenimiento de censos, etc.).
- **Participar en el control y supervisión de la gestión y actividad de los APIE**, a través de su participación permanente en sus órganos de administración y/o dirección.

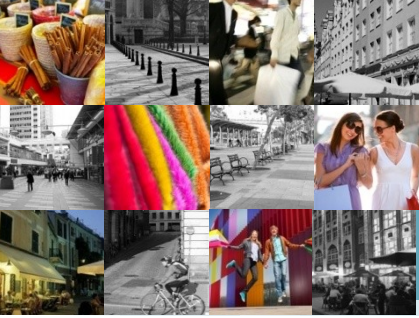




## El papel AGEUCU:

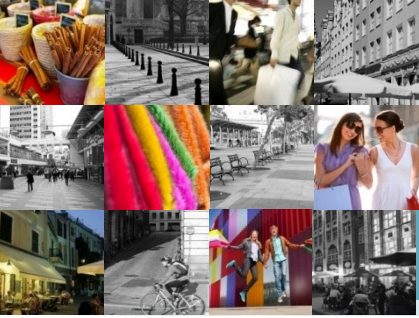
- La Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (AGEUCU) es una asociación de ámbito estatal sin ánimo de lucro que nació en 1.999 con la finalidad de dinamizar los centros urbanos de las ciudades a través de un nuevo perfil profesional, el de Gerente de Centro Urbano, como especialista capacitado para gestionar un área urbana como una oferta integrada y atractiva de multitud de servicios, que sea competitiva en el mercado y pueda adaptarse a las demandas de los ciudadanos.





## Los objetivos de AGEUCU:

- Contribuir a la revitalización física, social y económica de los centros urbanos a partir de una estrategia de dinamización basada en el consenso y la sostenibilidad.
- Alcanzar el reconocimiento de una nueva profesión, la del gerente de centro urbano.
- Consolidar el perfil profesional del Gerente de Centro Urbano a través de la consecución de un marco legal para el Estado Español que permita la creación de la gerencia de centro urbano.
- Fomentar la relación entre los diferentes profesionales que trabajan en los centros urbanos y orientar sobre el futuro desarrollo de sus Centros.



# ¿Mito o realidad? La situación de los centros comerciales urbanos en España

Presentación de los resultados del Estudio sobre la  
Gestión de Centros Urbanos en España.

**Agustín Rovira Lara.**

Director de la Oficina PATECO y Presidente de AGECEU.

**Cámaras**  
Consejo Superior

Consejo de  
**Cámaras**  
de la Comunidad Valenciana  
**Oficina Comercio y Territorio**



SECRETARÍA GENERAL DE  
TURISMO Y COMERCIO INTERIOR

DIRECCIÓN GENERAL DE  
COMERCIO INTERIOR



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA GERENCIA DE CENTROS URBANOS