



JORNADA SOBRE

**“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales:  
colaboración público- privada tomando como referencia  
el modelo de los BIDs”**

Madrid, 20 de julio de 2010

**Ponencia: “La experiencia BID inglesa”**

Manuel Monterrey Meana

Director General de CONSOLIDA áreas empresariales, S.L.



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



## SUMARIO

1. Puesta en situación
2. Las áreas empresariales y la gestión público-privada
3. La fórmula BID
4. La experiencia BID en el Reino Unido
5. CEPEbids y su marco de actuación
6. Los proyectos piloto de CEPEbids

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 1. PUESTA EN SITUACIÓN

- Contexto de externalización de la gestión pública y limitación presupuestaria.
- Supuesta superioridad técnica del sector privado para la construcción de infraestructuras y prestación de servicios relacionados.
- Mayor agilidad y diligencia de los agentes privados en satisfacer las necesidades planteadas.
- Mejor distribución de los riesgos.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 1. PUESTA EN SITUACIÓN

- Reducción de costes y mayor eficiencia en el sector privado.
- Motivaciones ideológicas: el sector público debe limitarse a su función reguladora y a la prestación de servicios públicos sin atractivo para el sector privado.
- Escasa capacidad de endeudamiento del sector público en la actual situación de crisis.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 1. PUESTA EN SITUACIÓN

**IMPORTANTE:** Las distintas fórmulas a analizar aquí no suponen en ningún caso la privatización de la infraestructura pública, entendida la privatización como la transferencia de la titularidad (propiedad) de la infraestructura. Se habla entonces de la **mayor o menor transferencia de gestión** en cada una de las fases de un proyecto de infraestructura pública.

**MÁS IMPORTANTE:** El establecimiento de fórmulas de gestión mixta de infraestructuras públicas viene determinado por la generación de flujos de caja generados por las propias infraestructuras que le confieran al proyecto un atractivo de cara al potencial inversor privado. Es decir, la infraestructura debe ser, en primer lugar **explotable**, y en segundo lugar, **rentable**.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 1.2. Gestión de riesgos

En estos casos, se identifican tres grandes tipos de riesgos:

- ➔ Riesgo de Construcción
- ➔ Riesgo de Disponibilidad
- ➔ Riesgo de Demanda

Como criterio general: un activo no formará parte del balance de la Administración Pública si el socio privado asume el riesgo de Construcción y, al menos, uno de los otros dos riesgos: el de Disponibilidad o el de Demanda. Es decir: **el SEC 95 establece que un proyecto no computará como deuda si dos de los tres grandes grupos de riesgos quedan transferidos de una manera real.**

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 1.2. Gestión de riesgos

La transferencia de riesgos debe ser real, y el proyecto estará sujeto a la **auditoría** de las autoridades competentes de Unión Europea.

- **El riesgo de Construcción** incluye las consecuencias económicas de retrasos en la entrega, incrementos de los costes previstos, etc.
- **El riesgo de Disponibilidad** hace referencia a aquellos casos en los que la explotación del activo es deficiente y no alcanza el nivel de calidad convenido, generando un rendimiento insuficiente.
- **El riesgo de Demanda** se relaciona con la variabilidad en el volumen de servicio que el público requiere o consume. Este riesgo es importante cuando la Administración asume la obligación de pagar regularmente al colaborador privado, en lugar de los usuarios.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 1.2. Gestión de riesgos

A los riesgos citados cabría añadir:

- ➔ **El riesgo permanente de Gestión y de Mantenimiento**, que se puede presentar una vez que la infraestructura se halla en funcionamiento, como incrementos de precios, escasez de materias primas, desastres naturales y otras situaciones inesperadas.
- ➔ **El riesgo de Financiación** es fundamental en un entorno de crisis como el actual, y se relaciona con las dificultades en conseguir la financiación necesaria y a los tipos de interés previstos , más acentuado para la parte privada que para la pública. Pese a que puede convenirse la asunción de dicho riesgo por la parte privada, la parte pública puede acceder a ofrecer una garantía de la deuda contraída.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010



## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

La gestión público-privada de las áreas empresariales se organiza según dos enfoques:

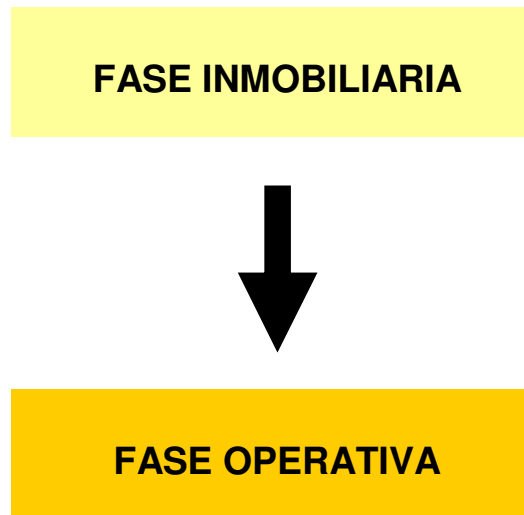
- Un enfoque basado en la generación de flujos de caja recurrentes a partir de la **explotación de la infraestructura o servicio por parte de un privado ajeno al área empresarial**. En esto se basa lo descrito en el apartado anterior.
- Un enfoque característico de las áreas empresariales mediante el cual **los propios usuarios de la infraestructura o servicio** (los empresarios instalados en el área empresarial) son los impulsores de su puesta en marcha y **constituyen la parte privada**. En este marco se desarrolla la fórmula BID.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Los dos grandes estadios en los que se estructura el desarrollo de un área empresarial son los siguientes:



“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Los recursos económicos asociados a cada una de estas dos fases tienen un carácter diferente (inversión en fase inmobiliaria, gasto corriente en fase operativa).

La fase inmobiliaria requiere de un enfoque de planificación estratégica. La fase operativa tiene un carácter táctico y de gestión del corto plazo.

Práctica habitual en los desarrollos industriales: el promotor sólo participa en la fase inmobiliaria, no en la operativa. Fórmula de comercialización habitual: venta de suelo urbanizado.

Práctica habitual en los desarrollos logísticos y terciarios: el promotor participa tanto en la fase inmobiliaria como en la operativa. Fórmula de comercialización habitual: alquiler de techo. **PLATFORM LANLORD ...**

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Algunos ejemplos novedosos de colaboración público-privada en el ámbito de las áreas empresariales:

- **CEP Cantabria** (BOC 101, de 26 de mayo de 2006 ): *“Objeto: Selección de Proyecto de Ordenación y socio privado y contratación de servicios para el desarrollo y ejecución de la actuación integrada de adquisición de terrenos, reordenación de usos, urbanización, (...) de la antigua explotación minera de Minas de Reocín (...)”*. **FASE INMOBILIARIA**
- **Consorci Urbanistic de Cerdanyola del Vallès**: Concurso público en 2006 para la selección de un concesionario/explotador de una central de poligeneración (electricidad, frío y calor) para un periodo de 30 años. Sociedad de proyecto: 10% Consorci Urbanistic, 10% Cells (Sincotrón) y 10% IDAE+ICAEN. Total: 30% capital público. Adjudicatario concesión: San José Medioambiente. **FASE INMOBILIARIA**

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

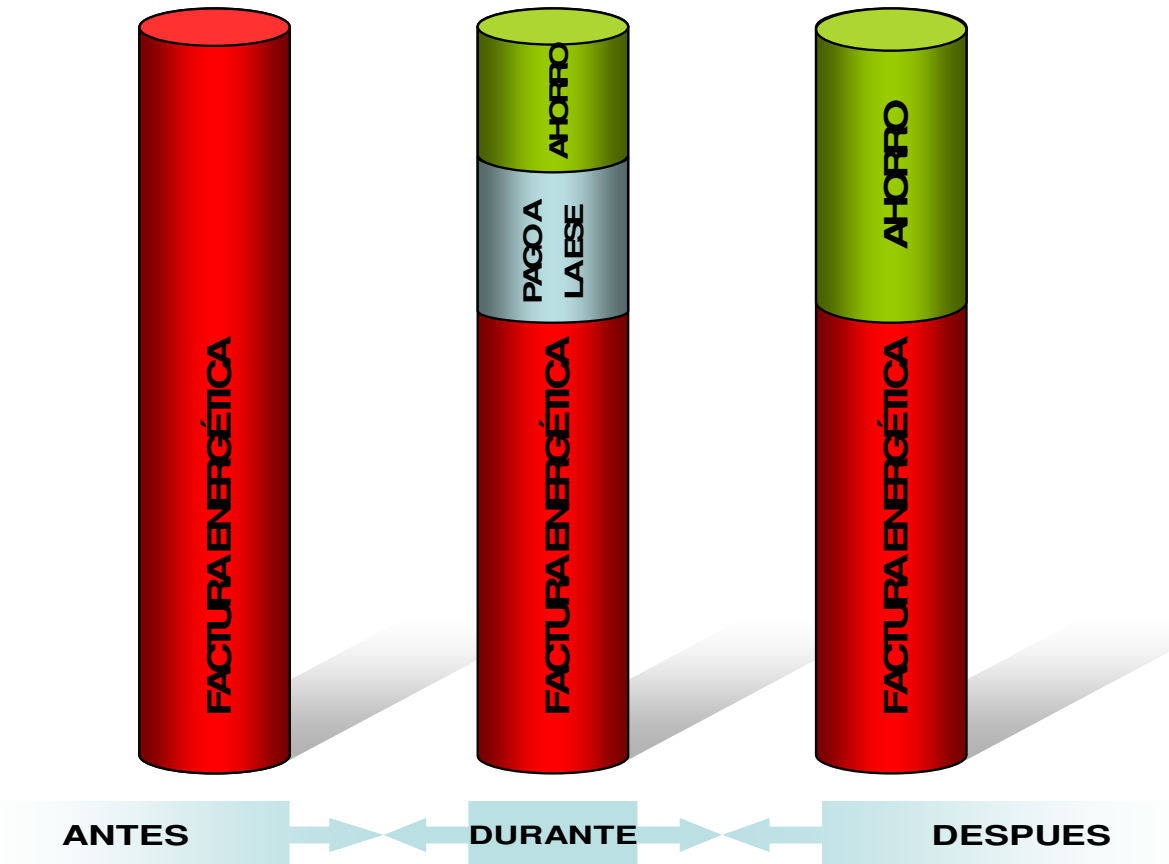
- **Conjunto de 20 polígonos industriales de la provincia de Badajoz.** Se ha realizado un preestudio para la Diputación de Badajoz, con un alcance de 20 polígonos y aproximadamente 960 puntos de luz. La tecnología predominante es el vapor de sodio de alta presión (VSAP). Se plantea dar entrada a un operador privado que, mediante una mejora de la eficiencia energética, asuma la inversión y el mantenimiento del sistema. **FASE OPERATIVA**



<b>Inversión</b>	225.000 €
<b>TIR de proyecto</b>	18%
<b>Tasa descuento:</b>	7%
<b>VAN</b>	189.903 €
<b>Payback (AÑOS)</b>	5,90

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

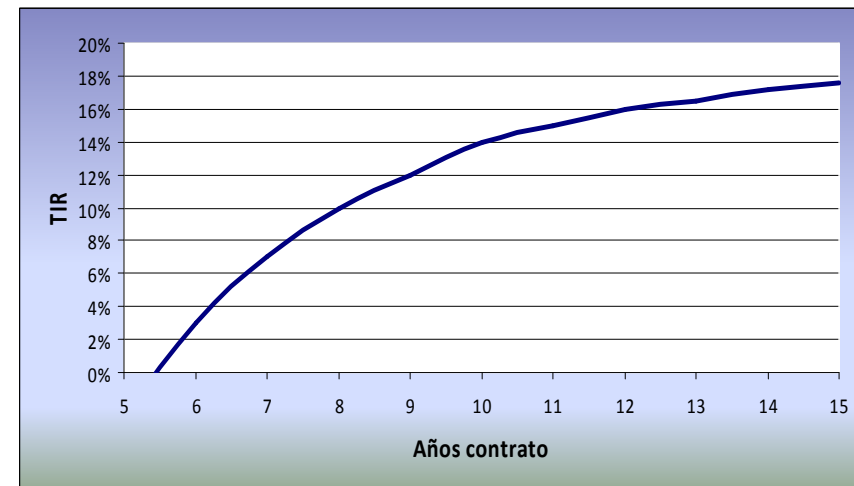
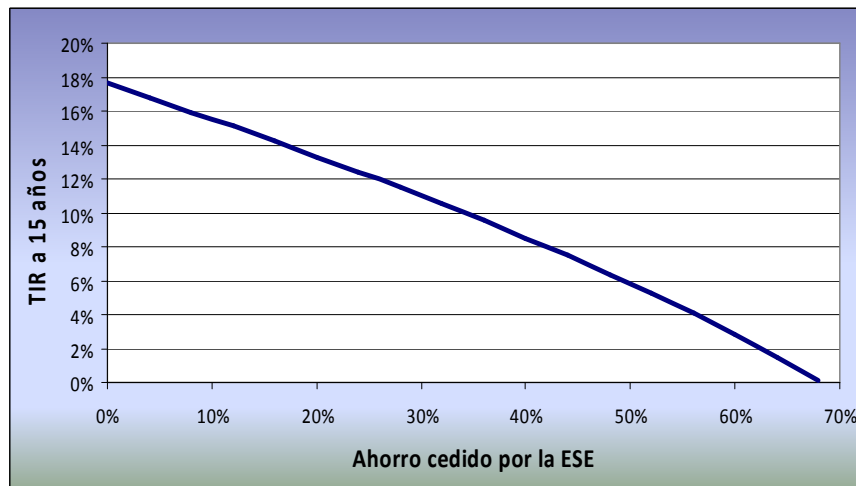
## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA



"Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs". Madrid, 20 de julio de 2010

## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

De cara a las Administraciones Locales (que son las que habitualmente asumen el pago del alumbrado de los polígonos), es importante definir el porcentaje del ahorro económico que el privado está dispuesto a cederle, a cambio de no penalizar en exceso su rentabilidad, así como los años de contrato.



“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Los dos casos anteriores se enmarcan en el ámbito de la **eficiencia energética**. Su fundamento jurídico reside en la nueva figura (octubre de 2008) de **Empresa de Servicios Energéticos, ESE**, réplica fiel de la fórmula norteamericana de *ESCO (Energy Services Company)*.

Dos tipos de contrato: un **contrato de concesión** (para la realización de la obra pública) y un **contrato administrativo** (para la explotación del servicio).

Las Empresas de Servicios Energéticos españolas se agrupan, desde diciembre de 2009, en la **Asociación de Empresas de Servicios Energéticos (ANESE)**.



"Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs". Madrid, 20 de julio de 2010



## 2. LAS ÁREAS EMPRESARIALES Y LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA

- **Proyectos de implantación y explotación de energías renovables.** Energía fotovoltaica sobre cubierta por parte de ASIMA en el polígono Son Castelló (Mallorca). Energía eólica en el polígono de Arinaga (Canarias). Estos proyectos, eliminan el riesgo de Demanda y minimizan el riesgo de Financiación. Se entrega energía a la red a precio regulado por el Estado y las compañías eléctricas están obligadas a adquirirla en esas condiciones durante periodos dilatados de tiempo (25 años en el caso de la energía fotovoltaica). **FASE OPERATIVA**



“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

### 3. LA FÓRMULA BID

- Un ***Business Improvement District (BID)*** puede ser definido como una organización dirigida privadamente y autorizada públicamente que presta servicios públicos adicionales dentro de una determinada área geográfica gracias a la generación de ingresos anuales provenientes de las contribuciones de los empresarios.
- Los BIDs también son conocidos como *Business Improvement Areas (BIA)*, *Business Revitalization Zones (BRZ)* o *Community Improvement Districts (CID)*.
- El modelo BID surge como una iniciativa del sector privado para revitalizar los centros urbanos y evitar que empresarios y consumidores abandonaran sus actividades en favor de la periferia urbana. Impacto de los *malls* o centros comerciales en el extrarradio urbano.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

### 3.1. Funcionamiento de los BIDs

Aunque el modelo varía de un país a otro, la mayoría de las leyes establecen un procedimiento en dos pasos para la creación de un BID:

- ➔ El primero, una **votación** entre los interesados que autorice la formación de un BID en el área.
- ➔ En segundo lugar, si una mayoría de los empresarios acepta crear el distrito y el correspondiente **incremento impositivo**, entonces el gobierno local aprueba una ordenanza en la que se constituye formalmente el BID.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

### 3.1. Funcionamiento de los BIDs

- El tributo recibe el nombre de ***assessment o levy*** y no es legalmente un impuesto, sino más bien una tasa o contribución especial que los propietarios pagan en contraprestación de los servicios que reciben, si bien tales servicios no son exactamente públicos sino privados. Ésta es la principal fuente de financiación de los BID y puede variar de cientos a miles de euros anuales dependiendo del valor de los locales, del tamaño del distrito y de la fórmula impositiva.
- **La cantidad exigida a cada miembro del BID es calculada de diversas formas**, teniendo en cuenta factores como el tamaño del establecimiento, su fachada, el valor tasado, el uso al que se destina, etc.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

### 3.1. Funcionamiento de los BIDs

Estos servicios varían significativamente de un BID a otro, pero puede establecerse una clasificación básica:

- **Servicios municipales que complementan los prestados por el municipio** (limpieza y mantenimiento, seguridad y vigilancia, etc.).
- **Mejoras físicas del entorno y rehabilitación del espacio público** (pavimentación de aceras, mejora de la señalización e iluminación, jardinería, mejora en los transportes, etc.).
- **Comunicación y marketing** (web corporativa, revista electrónica, etc.).
- **Prestación de servicios varios** (guarderías infantiles, asesoría, formación, etc.).

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 4. LA EXPERIENCIA BID EN EL REINO UNIDO

- En 1986, la ciudad inglesa de Redbridge aplica por primera vez los conceptos de dirección, desarrollo y promoción de su centro urbano. El concepto se extiende rápidamente a las localidades de Reading, Falkirk, Merry Hill, York, Meadow Hall, Lakeside, Blue Water Park y Manchester.
- **El primer BID inventariado por UKBIDs en centro urbano es el de Kingston (noviembre de 2004).**
- **El primer BID inventariado por UKBIDs en un polígono industrial es el de Winsford (noviembre de 2005).**

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 4. LA EXPERIENCIA BID EN EL REINO UNIDO

- ➔ **En noviembre de 2008, UKBIDs tenía inventariados 80 BIDs en el Reino Unido, de los que 62 (el 77,5% del total) se sitúan en centros urbanos y 18 (22,5%) en polígonos industriales o parques empresariales. En esa fecha estaban pendientes de votación 24 posibles BIDs.**
- ➔ **El tamaño medio de los BIDs en Reino Unido es de entre 300 y 400 propietarios, aglutinando el menor de los BIDs 25 propietarios (precisamente uno de los analizados por CEPE) y alcanzando el mayor los 2.500.**
- ➔ **Respecto a la recaudación obtenida en cada BID, por término medio, procedente del tributo establecido, puede situarse entre las 200.000 y las 600.000 libras esterlinas (aproximadamente entre 280.000 y 850.000 euros).**

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010



## 4.1. El papel de UKBIDs

- El ***National BIDs Advisory Service***, más conocido como ***UKBIDs*** fue establecido por la *Association of Town Center Management, ATCM*.
- La ATCM es la mayor organización de Europa en cuanto a asociaciones dedicadas a promover y preservar los centros urbanos garantizando su tradicional papel como localización óptima para las empresas. Los miembros de la ATCM son principalmente partenariados público-privados de todo el Reino Unido así como otras entidades públicas o privadas.



“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010



## 4.1. El papel de UKBIDs

Entre los principales proyectos desarrollados por el UKBIDs pueden citarse los siguientes:

- **Redacción de una Guía para la constitución de BIDs (*Essential Guide to BIDs*).** En ella se recoge todo el procedimiento seguido para la constitución de un BID, desde la descripción del sistema de votación, el contenido básico de los acuerdos, el sistema de financiación, etc.
- **Seguimiento del funcionamiento de los BIDs (*MID term BID review*).** Existen comisiones de seguimiento que evalúan periódicamente los resultados obtenidos por el BID, identificando aquéllas acciones futuras necesarias para su mejor funcionamiento y ofreciendo además asesoramiento en cuantas contingencias puedan surgir.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 4.2. Descripción del sistema de votación

- En el Reino Unido un BID solamente pueden constituirse tras una votación en la que participan los empresarios del emplazamiento.
- Las acciones que se tomen respecto a la mejora del área así como la forma de gestión y operación del BID quedarán recogidas en el ***BID Proposal o Business Plan***, documento que adquirirá carácter legal una vez que se apruebe la votación y que será el marco en el que operará el BID constituido.
- En cuanto al procedimiento seguido en la votación, éste es **presidido por la autoridad local** correspondiente, pudiendo ésta delegar ese poder en una tercera parte a su elección. En la votación participan todos los empresarios del área sobre el que se establecería el BID, ya que son ellos precisamente quienes harán frente al tributo que se establezca.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 4.2. Descripción del sistema de votación

El BID sólo se aprobará en caso de que se produzcan dos mayorías:

- **Mayoría simple del número de votantes.** Basta con que vote a favor el 51% del número total de propietarios/empresarios participantes.
- Así mismo, los empresarios que voten afirmativamente deben representar al menos el **51% del total del valor imponible de todos los establecimientos de los propietarios/empresarios del área** (entendiendo por establecimiento el inmueble en que el empresario desarrolla su actividad económica).
- Este sistema de aprobación garantiza que tanto los intereses de las grandes empresas como de las pequeñas estén protegidos. Así mismo, no hay establecido un número mínimo de votantes.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

### 4.3. La *BID LEVY* o contribución especial del BID

- Un BID se sustenta principalmente con la recaudación de la ***BID Levy***. Este tributo es equivalente en el ordenamiento tributario español a una **contribución especial**.
- La ***BID levy*** es un pequeño porcentaje del valor imponible de los establecimientos de los empresarios. La mayor parte de los BIDs fijan ese porcentaje en un 1% aunque en los BIDs establecidos en áreas empresariales este porcentaje suele ser mayor debido al menor valor de los inmuebles.
- Una vez que se ha votado positivamente la creación de un BID, la ***BID levy*** se convierte en obligatoria para todos los empresarios participantes. Sin embargo, **es posible excluir** a los negocios muy pequeños o a las ONGs, incluso a determinados sectores o tipos de empresas.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

### 4.3. La *BID LEVY* o contribución especial del BID

- La *BID levy* es recolectada y depositada en una cuenta restringida (la ***BID Revenue Account***) por la autoridad municipal, que llegará a un acuerdo con el BID en cuanto a su forma de recolección, su administración y su devolución al BID para que éste la use en los proyectos y servicios recogidos en el *Business Plan*.
- Es importante señalar que en el caso británico **el tributo recae en los empresarios y no en los propietarios** (aunque el tributo se establezca sobre el bien inmueble, el responsable no es el titular de ese bien, sino quien realiza su actividad económica en su interior). Ésta es la principal diferencia entre los BIDs del Reino Unido y los del resto del mundo.
- Además de la *BID levy*, los BIDs también suelen obtener **fondos procedentes del Sector Público** (como Agencias de Desarrollo Regional), propietarios o incluso empresas de fuera del área.

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 4.4. Buenas prácticas de gestión BID en el Reino Unido

CEPE visitó tres áreas empresariales británicas durante el verano de 2008. Todas ellas se encontraban en ese momento en una fase embrionaria pero sin retorno en el proceso de inicio de actividad de un BID.

Concretamente, fueron las siguientes:

- Segensworth Estates
- Lancing Business Park
- Southern Cross Industrial Estate

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 4.4. Buenas prácticas de gestión BID en el Reino Unido

	Participación en la votación	Resultado de la votación		Presupuesto	Servicios
<b>Segensworth</b>	50%	86,5%		175.000 £	Mejoras en el transporte, aparcamientos, alarmas, patrullas de vigilancia, cooperación con la policía local, gestión de residuos, formación, mantenimiento de infraestructuras
<b>Lancing</b>	50%	65%	83%	117.000 £	Videovigilancia, patrulla, señalización, parking, limpieza, marketing, central de compras
<b>Southern Cross</b>	72%	94%	99%	43.363 £	Creación Comité Ejecutivo, seguridad, señalética y mantenimiento, fomento trabajo en red, asesoramiento

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

#### 4.4. Buenas prácticas de gestión BID en el Reino Unido

	Participación en la votación	Resultado de la votación	Presupuesto	Servicios	TOTAL
<u>Segensworth</u>	4	5	5	5	19
<u>Lancing</u>	4	4	4	4	16
<u>Southern Cross</u>	5	5	2	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	

**REFLEXIÓN:** los Factores Clave de Éxito detectados en el Reino Unido no suponen en absoluto una ventaja competitiva apreciable en relación al grado de desarrollo de las fórmulas asociativas que estamos aplicando en las áreas empresariales españolas. El valor de esta información reside en nuestra capacidad para aplicar aspectos puntuales de los BIDs que mejoren nuestras técnicas de gestión.

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010



## 5. CEPEbids Y SU MARCO DE ACTUACIÓN



“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 6. LOS PROYECTOS PILOTO DE CEPEbids

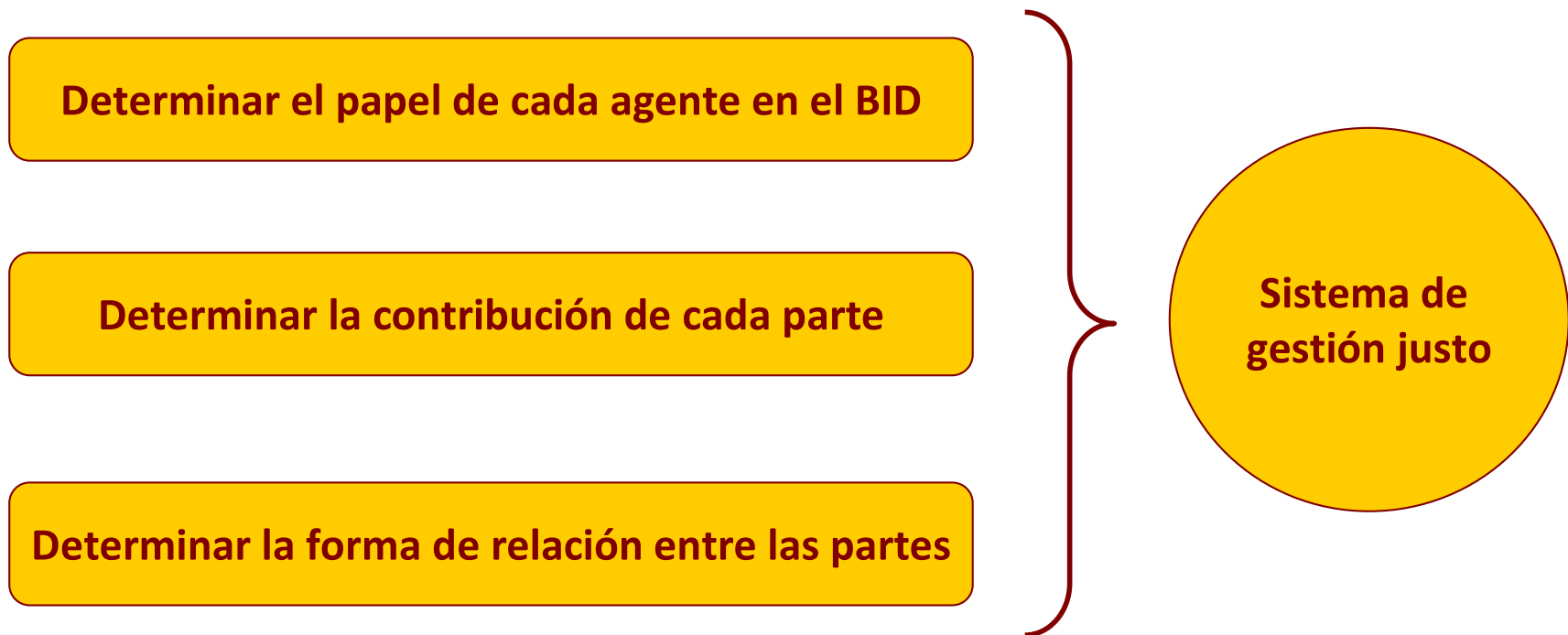
**Agentes implicados:**



"Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs". Madrid, 20 de julio de 2010

## 6. LOS PROYECTOS PILOTO DE CEPEbids

**Papel de CEPEbids** durante la ejecución de los proyectos piloto:



“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

## 6. LOS PROYECTOS PILOTO DE CEPEbids

### Procedimiento general básico:



"Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs". Madrid, 20 de julio de 2010

***GRACIAS POR SU ATENCIÓN***

**mmonterrey@consolida.com.es**

---

“Una propuesta para la gestión de las áreas empresariales: colaboración público-privada tomando como referencia el modelo de los BIDs”. Madrid, 20 de julio de 2010

