

# Modelo de colaboración público privada basado en los BIDs ¿Camino de ser una realidad? Planteamiento de un proceso de implantación<sup>1</sup>.

Autoras: Susana Tejada Barrenetxea

Pilar Zorrillo Calvo

[susana.tejada@ehu.eus](mailto:susana.tejada@ehu.eus); [pilar.zorrilla@ehu.eus](mailto:pilar.zorrilla@ehu.eus)

Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

## Resumen:

El trabajo que presentamos es la continuación de la ponencia presentada en el marco del GIGAPP 2016 (ver Tejada y Zorrilla, 2016). En ella se proponía la evolución del modelo de Centro Comercial Abierto hacia un modelo propio para el contexto español, que compartiendo muchos elementos con los *Business Improvement Districts* (BIDs) se adaptaba a la idiosincrasia de las ciudades españolas y trataba de superar los inconvenientes que se han podido detectar en la implantación de los BIDs en el ámbito europeo y americano principalmente. A pesar de que continúa sin existir un marco legislativo que permita la puesta en marcha de este tipo de fórmulas de colaboración, la demanda desde el sector comercial sigue siendo constante. De ahí que el objetivo de este trabajo sea la presentación de un conjunto de pautas de actuación, sujetas en todo momento a la adaptación al entorno, que consideramos deberían seguirse en el momento en el que exista la legislación oportuna.

**Palabras clave:** *Colaboración público privada, Business Improvement Districts, Centro Comercial Abierto, Plataformas de Colaboración, Nuevos modelos de colaboración público privada, Comunicación, Transparencia, Confianza.*

Susana Tejada Barrenetxea es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de Organización y Marketing en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Investigación centrada en la colaboración entre administraciones públicas y comerciantes. Co-autora del libro *100 Comercios Vascos con los que aprender* (2017).

Pilar Zorrilla Calvo es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular de Marketing en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Conferenciante y consultora de Retail (comercio minorista). Coordinadora y Coautora de los libros *100 Comercios Vascos con los que aprender* (2017) y *Distribución Comercial en la era Omnicanal* (2015).

---

<sup>1</sup> El presente trabajo se basa en los resultados obtenidos en la Tesis Doctoral que lleva por título “*La colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, clave para la dinamización del comercio urbano. Planteamiento de un nuevo modelo*” defendida en Bilbao, en la UPV/EHU, el 29 de enero de 2016, por Dña. Susana Tejada Barrenetxea y dirigida por la profesora Dña. Pilar Zorrilla Calvo.

Para su realización se contó con el apoyo financiero de la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo de la Economía de la Empresa (FESIDE). Parte de los resultados de esta tesis fueron presentados en el Congreso de AEMARK, celebrado los días 7, 8 y 9 de septiembre de 2016 en León y en el Congreso GIGAPP celebrado los días 2, 3 y 4 de octubre de 2016.

## 1 Introducción

La necesidad de evolucionar hacia modelos de colaboración público privada basados principalmente en el modelo de los *Business Improvement Districts* (BIDs)<sup>2</sup>, que superen el problema del *efecto polizón o free rider* no es una idea nueva y es recurrente la referencia al mismo en los congresos y jornadas organizadas dentro del sector comercial. Así, la Jornada organizada por la Asociación de Gerentes de Centros Urbanos (AGECU) en 2017 en Valencia bajo el título “¿Qué hay de los BIDs. Propuesta para la gobernanza de las áreas urbanas empresariales”, en la que se presentó una propuesta de normativa para el desarrollo de estos modelos; la organizada por la misma asociación en el año 2014, bajo el título “¿Qué hay de los BIDs? Abriendo el camino a un nuevo marco jurídico para la gestión público privada de los centros urbanos”; el Congreso de Centros Históricos en el Siglo XXI, celebrado en Bilbao los días 18 y 19 de febrero de 2012; el Congreso Agora, celebrado en Málaga en 2008, entre otros, son ejemplos del interés existente. A pesar de ello, hasta el momento la imposibilidad de la legislación española para apoyar la implantación del recargo obligatorio, característica principal del modelo, ha dificultado cualquier aproximación al mismo. Y es que tal y como señala Villarejo (2015 y 2010) desde el punto de vista jurídico, trasladar esa fórmula al ordenamiento jurídico español, implicaría modificaciones legislativas de gran calado (Villarejo, 2015 y 2010).

Procesos de evolución similares al que se está intentando desarrollar en el ámbito español, se han producido con éxito durante las últimas décadas en el entorno europeo y americano. Ahora bien, si bien esta transición entre modelos voluntaristas hacia modelos de obligatoriedad basados en el modelo BID, se ha realizado sin demasiados problemas y con los necesarios cambios legislativos en estos entornos, en España, esta evolución no se ha dado y las reticencias de las administraciones y del propio sector son evidentes, por lo que el proceso está siendo más lento e incierto. Sin embargo, tal y como hemos comentado, desde las gerencias de las asociaciones de comerciantes se ha impulsado un movimiento que busca una respuesta a las necesidades de financiación de las organizaciones de colaboración existentes en la actualidad y que al mismo tiempo vele por la evolución de la ciudad de una manera homogénea y sostenible, evitando la mercantilización del espacio público.

En este contexto comienzan a producirse movimientos que pueden favorecer una transformación y de hecho, parece que el cambio legislativo no es imposible. Así, entre las iniciativas señaladas por parte del sector, destaca la presentación de una propuesta legislativa concreta para el desarrollo normativo de este tipo de fórmulas de colaboración, en el marco de la jornada organizada por AGEPU en julio de 2017. Propuesta que se ha hecho llegar a diversas administraciones públicas para que sea objeto de estudio y sirva de base para un desarrollo normativo real.

Por todo ello, si en trabajos anteriores (Tejada y Zorrilla, 2016a, b y c.) incidíamos en señalar la necesidad de esta transformación de los modelos actuales (Aparicio *et al*, 2010c; Bratos, 2013; Frechoso y Villarejo, 2011; Rovira *et al*, 2012) y en plantear las características organizacionales sobre las que se podían sustentar, el objetivo del presente trabajo es plantear los pasos o formas de actuación que se deberían seguir para poder implantarlo, en caso de que las modificaciones legislativas se conviertan en realidad.

---

<sup>2</sup> Recordar que los Business Improvement Districts (BIDs) pueden ser definidos como organizaciones sin ánimo de lucro que agrupan a los propietarios de los locales y/o comerciantes de una determinada área geográfica (generalmente el centro de la ciudad) y que son autorizadas por las administraciones públicas para gestionar de forma privada los servicios públicos adicionales de dicha zona, tales como campañas de marketing, animación, limpieza o seguridad, entre otros; todo con el objetivo de revitalizar el centro urbano. Para ello abonan, obligatoriamente, una tasa adicional a los impuestos generales, que es recaudada por las Administraciones y transferida a la organización íntegramente.

Para ello, al igual que en el planteamiento del modelo, partimos del estudio de los procesos de implantación del modelo en otros países (Rovira et al, 2012; Villarejo, 2015) a cuyas conclusiones se unen las aportaciones de los expertos, las gerencias de centro urbano españoles. El conocimiento que poseen las asociaciones de comerciantes y las plataformas de colaboración, del sistema comercial, de las relaciones con las administraciones, de la labor realizada hasta el momento y de las características de los agentes que forman parte del sector económico urbano, puede ser uno de los elementos que puedan ayudar a superar las reticencias en el proceso (Wolfran, 2016). Todo ello responde a nuestra intención de que la propuesta se configure como un modelo flexible en el que las recomendaciones que presentamos puedan servir como fórmula de trabajo, sujeta en todo momento a la adaptación a los entornos y partiendo siempre de la necesidad de que se desarrolle con la tranquilidad y el tiempo necesario, para ir superando las reticencias que evidentemente surgirán. En este proceso la existencia de un liderazgo adecuado, la transparencia y la comunicación constante serán claves para generar la confianza suficiente para que el nuevo modelo pueda ser una realidad Tejada y Zorrilla, (2016a).

Para cubrir nuestro objetivo hemos desarrollado nuestro análisis desde diferentes perspectivas:

En primer lugar hemos analizado, a través de la revisión de la literatura, los procesos de implantación de los modelos BIDs en el ámbito europeo y americano, analizando en profundidad los casos norteamericanos, canadienses, británico y alemán.

En segundo lugar, hemos considerado el caso español, utilizando la opinión de los expertos. Para ello se ha entrevistado a las gerencias de centro urbano de seis municipios españoles: Gijón, Terrassa, Burgos, Bilbao, Vitoria y Donostia–San Sebastián.

En tercer lugar, y considerando los resultados de ambos análisis se ha procedido a la presentación de nuestra propuesta de implantación del modelo propio presentado en Tejada y Zorrilla (2016a, b y c)

Para llevar a cabo este análisis hemos seguido una doble metodología. Por un lado el método analítico sintético en el análisis de de los procesos de implantación del modelo. Y por otro, la metodología del Estudio de Casos en el análisis de las opiniones de los expertos en los seis casos reales.

## **2 Metodología**

Tal y como hemos mencionado, en nuestro trabajo hemos seguido una doble metodología, la analítica sintética (Soldevilla, 1995) y el método del estudio de casos (Villarreal, 2007, Villarreal y Landeta, 2010; Yin, 1994).

La metodología analítica sintética la utilizamos esencialmente en la parte teórica de nuestro trabajo. Con ella se ha procedido al estudio de las experiencias en colaboración público privada que existen en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Alemania (ATCM<sup>3</sup>, 2014; Cook, 2008 y 2009; Donaghy et al, 2013; Fonti et al, 2017; Hoyt y Gopal, 2007; Michel y Stein, 2015, Padilla et. al., 2009; Peyroux et al, 2012; Prentice y Davison, 2015; Rovira et al, 2012; Ruffin, 2008; Villarejo, 2010 y 2015; Warnaby et al, 2005; Warnaby, 1998; Ysa, 2004; Zorrilla et al, 2003)

---

<sup>3</sup> Ver [https://www.atcm.org/programmes/uk\\_bids/welcometoukbids](https://www.atcm.org/programmes/uk_bids/welcometoukbids)

Asimismo, con la utilización de la metodología del estudio de casos, hemos podido mejorar el conocimiento de las experiencias de colaboración españolas, incluyendo el punto de vista de los responsables de seis de ellas.

La metodología del estudio de casos nos ha permitido analizar el fenómeno social (García et al, 2007) de la colaboración público privada en el contexto real en el que se produce. Así, tal y como se explica en profundidad en Tejada y Zorrilla (2016c) a través de esta metodología se ha podido analizar cuestiones organizativas (Villarreal, 2007) que caracterizaban las estructuras de colaboración actuales, a través de la opinión de los expertos (Villarreal y Landeta, 2010)<sup>4</sup>. Opinión que nos ha permitido asimismo, conocer sus aportaciones acerca de la posible implantación de nuevos modelos de colaboración.

La unidad de análisis de nuestra investigación la han configurado las plataformas de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en España, que poseían una antigüedad de más de cinco años y en las que existían relaciones estables más allá de relaciones basadas simplemente en financiación de proyectos puntuales. Además hemos buscado que la forma de trabajo representara un proceso de colaboración real, que contaran con la representación de los intereses de otros agentes urbanos más allá del comercial y que la existencia de la plataforma hubiera propiciado la fidelización al municipio como lugar para realizar compras y evitado la fuga de gasto en el mismo. Se trata de una unidad de análisis simple y con una visión holística (Yin, 1994). Esta unidad de análisis se ha elegido a partir de un conjunto de cuarenta y cuatro plataformas de colaboración pública privada identificadas en estudios anteriores (ver Aparicio, 2010a, 2010b y 2010c).

Una vez definida esta unidad de análisis, la elección de los casos concretos, se ha basado en una muestra teórica y no estadística, tratando de seleccionar aquellos casos que nos permitieran obtener resultados transferibles. Para ello hemos seguido un conjunto de criterios específico (Patton, 1990) que son los siguientes:

- Que no fueran plataformas situadas en municipios eminentemente turísticos.
- Que estos municipios pertenecieran a diferentes comunidades autónomas.
- Que existiera disponibilidad de información por parte de la plataforma durante todo el proceso de investigación.

Los municipios seleccionados definitivamente han sido, Gijón (Unión de Empresarios Comerciales del Principado de Asturias), Terrassa (Terrassa Centre), Vitoria-Gasteiz (GasteizOn), Burgos (Burgos Centro Comercial Abierto), Bilbao (Bilbaodendak) y Donostia-San Sebastián (Sshops Donosti).

Las entrevistas en profundidad han sido realizadas en dos momentos diferentes de tiempo. Considerando que las primeras se realizaron en el periodo 2011-2012, con el objetivo de actualizar la información y que esta se ajustara al máximo a la realidad, se realizó una segunda ronda de entrevistas en los meses de junio-octubre de 2015.

Comenzamos presentando el análisis de los procesos de implantación de los modelos BIDs, en el entorno americano y europeo seleccionado.

---

<sup>4</sup> Además y frente a la utilidad de métodos cuantitativos, en nuestro caso, necesitábamos detectar aquellas experiencias que por sus características diferenciadoras no se verían reflejadas en un estudio estadístico, pero que pueden servir de ejemplo a otras organizaciones. Esto es, el “*principio de las diferencias individuales*” (Summer et al, 1990).

### **3 Canadá, Estados Unidos, Reino Unido y Alemania: Pautas de actuación en la puesta en marcha del modelo BID<sup>5</sup>**

En los procesos de implantación de los modelos BID, la experiencia estadounidense ha servido como referente de estudio de este modelo de colaboración entre administraciones y sector privado, en los procesos de revitalización urbana. A pesar de las similitudes, modelos como el canadiense, la experiencia británica de evolución desde los TCMs hacia los BID o el modelo desarrollado en Alemania, poseen algunas características diferenciadoras tanto en su funcionamiento (ver Tejada y Zorrilla, 2016 a, b y c) como en su implantación que consideramos importante analizar. Estos matices diferenciadores de los distintos modelos, pueden ayudarnos en el caso español a prever las formas de superar las reticencias a la implantación del modelo en nuestros entornos urbanos.

#### **3.1.- Los BIDs norteamericanos**

En el caso norteamericano existe un marco legal que posibilita recaudar estos impuestos adicionales, y son las administraciones locales las que establecen la obligatoriedad de esta tasa adicional. Ahora bien, es importante destacar que esta obligatoriedad debe ser aceptada por los afectados. La iniciativa parte de los propietarios de los locales, o en ocasiones de la parte pública, pero en cualquier caso deben obtener la aprobación a través de una votación democrática entre los implicados, que testará la idoneidad de constituirse como *Business Improvement District* o Distrito de Mejora (BID). Si el resultado de esta votación es favorable, con una mayoría cualificada<sup>6</sup> hacia la formación del BID y al establecimiento del incremento impositivo correspondiente, se solicita a la Administración Local el permiso para su constitución y a partir de ahí el gobierno local desarrolla la normativa legal necesaria para su creación. Una vez constituido el BID, todos los propietarios comerciales de la zona pasan a formar parte de él, independientemente del sentido de su voto, por lo que están obligados a abonar ese impuesto adicional. Las administraciones locales cumplen una función recaudatoria, pero la gestión de los fondos procedentes de esa tasa municipal corresponderá a un organismo privado creado para la gestión del área urbana definida dentro del BID.

A partir de esta caracterización común a todas las experiencias BID, la realidad de estas organizaciones es muy heterogénea. Existe una gran variedad de legislaciones, en función de las características de cada estado y de cada ciudad. Generalmente la legislación estatal se centra en establecer las normas en materia de financiación, es decir, en posibilitar el establecimiento de la tasa obligatoria, en delimitar la composición de los órganos de gobierno y en establecer los requerimientos para su puesta en marcha. Las regulaciones locales se centran en determinar la fórmula detallada del cálculo de las cuotas (tasa adicional) que suele estar relacionada con el valor de sus propiedades y del procedimiento específico para desarrollar el BID (Rovira et al 2012, Villarejo, 2010, Ysa, 2004).

---

<sup>5</sup> Es importante señalar que en el caso de España, nos encontramos en los inicios de esta posible evolución, con una normativa inexistente a día de hoy. De ahí que en la presentación de los diferentes procedimientos, tanto el ejemplo británico como el alemán, están analizados con mayor profundidad, y se hace referencia a los inicios de los mismos desde el momento de los cambios legislativos que propiciaron la evolución, ya que consideramos que pueden servir de ayuda en nuestro entorno.

<sup>6</sup> Según la normativa de cada estado el porcentaje mínimo para su aprobación se establece entre un 51% y un 85%

El proceso de planificación y organización de los BIDs puede durar desde unos meses hasta varios años, en función del tamaño del área afectada, los grupos de interés, el nivel de oposición organizada que exista y la predisposición entre los grupos afectados. Se recomienda que para iniciar el proceso éste cuente con el respaldo de al menos el 25% de los propietarios dentro del distrito (Rovira et al, 2012). En cualquier caso, es imprescindible que todo el proceso sea transparente y participativo, para limitar la posible oposición al mismo que pueda surgir.

Una vez puesto en marcha, la vida del BID es limitada, habitualmente de cinco años, pero la realidad es que raramente se disuelven, sino que se renuevan periódicamente, bajo nuevos procesos de autorización y votación (Villarejo, 2010; Houston, 2003).

En la tabla 1 presentamos un resumen de las fases que se siguen para su formación.

**Tabla 1: fases de creación de un BID americano**

<b>Creación de un BID</b>	
Fase	Funcionamiento
1	Creación de un comité representativo de las partes interesadas.
2	Elaboración de un primer documento, plan de negocio, que será difundido y comunicado a los afectados.
3	Organización de reuniones informativas.
4	Solicitud formal por parte del comité impulsor al gobierno local del permiso para formar el BID.
5	Ayuntamiento anuncia la iniciativa, se informa del plan propuesto, especificando claramente la delimitación del área afectada y se programan las fechas de las audiencias públicas.
6	Celebración de audiencias públicas y modificación del plan inicial con las aportaciones que se reciban en estas audiencias.
7	Votación democrática entre propietarios. Si la votación es favorable, se acepta.
8	El ayuntamiento aprueba el nombramiento de los miembros del consejo del BID, en el que principalmente deben estar representados los propietarios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rovira *et al* (2012), Villarejo (2010); Houston (2003)

La fórmula organizativa del BID variará en función de la legislación que establezca cada estado, pero la gran mayoría se constituyen como asociaciones sin ánimo de lucro. El órgano representativo de esta organización es la asamblea general, donde están representados todos los contribuyentes y una junta de administración, de entre siete y veinte miembros, compuesta por representantes de los propietarios, ocupantes de las empresas, residentes e instituciones públicas, aunque el predominio de los propietarios es mayoritario. Esta junta es la responsable de la definición de las políticas, supervisión de la ejecución del plan de negocio y desarrollo del presupuesto. Asimismo es la encargada de nombrar el comité ejecutivo, que estará formado por un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Este comité debe preparar los presupuestos anuales y deriva las operaciones diarias del BID a un director ejecutivo, que ejerce esta función ejecutiva a tiempo completo, dirigiendo al personal que se contrate, gestiona los recursos económicos y supervisa el trabajo de la organización y los servicios prestados, por lo que es una figura esencial (Ysa, 2004). La fijación del presupuesto será la base para fijar la contribución de las propiedades.

### **3.2.- Los BIDs canadienses**

El modelo comparte la filosofía de los BIDs americanos donde la financiación también se basa en el abono de un recargo adicional obligatorio, aunque existen algunas diferencias como es el sistema de financiación, no tanto por el tipo de financiación sino por los agentes responsables de la misma. En el caso estadounidense el recargo recaía sobre los propietarios de los locales, frente al caso canadiense en el que la contribución es abonada por todos los negocios ubicados en la zona (sean propietarios o inquilinos de los locales comerciales e industriales). La cuota se calcula de formas diversas, pero se utiliza como base algún elemento objetivo del local en el que se desarrolla la actividad.

En cuanto a la puesta en marcha de la organización, se produce a través de una serie de etapas, pero a diferencia del modelo estadounidense, de forma general, surge a partir de una asociación preexistente (Rovira et al, 2012).

El proceso comienza con la celebración de reuniones informativas, en las que participan tanto los propietarios de los negocios como de los locales, acerca la realidad de los BIDs, sus consecuencias, su forma de financiación y los pasos a seguir. Las reuniones se inician con los asociados a esta organización preexistente y se van abriendo a la totalidad de los implicados.

Si como resultado de estas reuniones se detecta un interés por la implantación de un BID, se forma un equipo de trabajo o comité directivo que será el encargado de gestionar el proceso de creación. En él comité están representados los líderes de la comunidad empresarial local y miembros del equipo municipal.

Este comité, apoyado por los servicios de consultores profesionales y la asistencia técnica del ayuntamiento y administraciones provinciales, será el encargado de elaborar un plan estratégico que presente las líneas estratégicas y las actuaciones de la futura organización para un plazo de tres años, aunque se revisa y actualiza anualmente. Este plan estratégico debe incluir un presupuesto detallado de las actuaciones del primer año y una simulación de las aportaciones teóricas de cada tipo de negocio, indicando todas las variables a considerar en su cálculo, por ejemplo si existieran posibles rebajas en caso de locales vacíos, por tipo de negocios, etc. Esta información se pone a disposición de todos los implicados y si se mantiene el interés general por el modelo, el comité directivo presenta la solicitud formal para la creación del BID, identificando las justificaciones para su creación y un elemento muy importante, la delimitación del área geográfica afectada.

Una vez presentada la solicitud se inicia el proceso de negociación entre los promotores del proyecto y las administraciones públicas competentes. Estas negociaciones deben concluir con acuerdos en tres elementos básicos: límites del área de actuación, fórmula de financiación, es decir la forma de contribución de los negocios implicados y los estatutos futuros del BID.

Con los acuerdos resultantes, el Ayuntamiento inicia una campaña de información a todos los propietarios de los locales y abre un registro para identificar aquellas personas que se opongan al mismo. En caso de que exista más de un 50% de aceptación, el proceso continúa y se convoca la votación formal entre los afectados. Para ello el ayuntamiento comunica a los afectados el periodo en el que se llevará a cabo la votación, que suele alargarse durante unos 60 días y se les dará a conocer también la papeleta concreta que se utilizará en dicha votación formal. Nuevamente se requiere un apoyo de más de un 50% de los implicados para que el proyecto siga adelante. En caso de que sea aceptado, el ayuntamiento procede a emitir la resolución correspondiente y a partir de ahí, aprueba la ordenanza municipal necesaria para su puesta en marcha, delimita definitivamente el área

geográfica afectada, establece la fórmula de cálculo de la tasa de contribución, los procedimientos bajo los que debe desarrollar su actividad, y ratifica el nombramiento del consejo de administración del BID.

Todos los contribuyentes son miembros con plenos derechos de la organización que se crea y puede optar a formar parte del consejo de administración, a elegir sus miembros y a aportar sus opiniones. Son ellos los aprueban, a través de una votación, los presupuestos anuales que deben ser también aceptados por el consejo municipal.

La composición de la junta de administración puede variar en función de la ciudad analizada, pero debe ser representativa de toda la comunidad. Tiene carácter voluntario y suele estar formada por empresarios de la zona, propietarios, residentes, otras personas interesadas y algún miembro del ayuntamiento.

Esta junta de administración será la encargada de gestionar el BID y de mantener informados a sus miembros. Entre sus funciones destacadas están la de elegir los cargos ejecutivos de la misma, la de elegir los responsables de las distintas comisiones y por supuesto la contratación de un/a director /a ejecutivo.

La existencia de comisiones es habitual en los BIDs, que se forman para estudiar problemas concretos. Su composición dependerá de la temática del problema analizado, pero es habitual la presencia de miembros de la comunidad, expertos, miembros de la comunidad empresarial y técnicos municipales entre otros.

La figura y la dedicación de la gerencia varía, también, en función del tamaño de BID y sus labores están centradas en la gestión y ejecución de las estrategias planteadas por la junta directiva. Sirve también de enlace entre el consejo municipal y los miembros de BID.

Presentamos en la tabla 2 un resumen de la sucesión de pasos que se siguen.

**Tabla 2: Fases en la puesta en la formación de un BID canadiense**

Creación de un BID canadiense	
Fase	Funcionamiento
1	Discusiones preliminares en el seno de una asociación empresarial preexistente sobre la creación de un BID.
2	Formación de un equipo de trabajo o comité directivo para que gestione el proyecto.
3	Elaboración y presentación a los interesados, de un plan estratégico a tres años junto con un presupuesto detallado del primer año por parte del comité directivo.
4	Si el plan estratégico es aceptado, se realiza la solicitud formal al ayuntamiento para la formación del BID.
5	Proceso de negociación ayuntamiento- promotores, para delimitar las características del BID.
6	Ayuntamiento informa a todos los afectados de la solicitud y abre un registro de la oposición que pueda existir.
7	Si existe más de un 50% de opiniones favorables se convoca la votación formal entre todos los negocios del área afectada.
8	Si la votación es favorable, más de un 50%, se crea el BID del que forman parte con derecho a voto, todos los empresarios sean propietarios o no y se nombra el consejo de administración.
9	El consejo de administración nombra los cargos de dirección y coordinadores de comisiones de trabajo.

Fuente: Elaboración propia



### 3.3.- Reino Unido, la evolución de los TCMs hacia los UKBIDs

En el reino Unido, la puesta en marcha del modelo BID, surge como evolución del modelo de los *Town Centre Management*<sup>7</sup>, basado en la voluntariedad. El primer antecedente en el desarrollo de los BIDs en Reino Unido, más conocidos como UKBIDs, lo encontramos en el año 2000, en el “*libro verde de la modernización en la financiación del gobierno local*” que plantea la creación de una tasa o impuesto adicional, que se reinvierta en la financiación de “*planes de mejora de la ciudad*”. Ya en el año 2001, se publica “*el libro blanco para el reforzamiento del gobierno local y la calidad de los servicios públicos*” (Rovira *et al.*, 2012, p.161; Department for Transport, Local Government and the Regions, 2001) en el que se plantean entre otros objetivos, reforzar los gobiernos locales, fortalecer los vínculos entre las empresas locales, los consejos municipales, los líderes comunitarios y la población local con el fin de ofrecer servicios de alta calidad, creando un marco legal y financiero de ámbito nacional. Es en este libro blanco en donde se desarrolla el marco general para la modificación del impuesto local que se aplica a los negocios, el *business rate*, y que servirá de fórmula de financiación de los BIDs<sup>8</sup>.

En el año 2001 se confirma oficialmente la decisión de formular una legislación para el desarrollo del modelo BID y es en los años 2003 y 2004 cuando se elaboran las leyes y reglamentos pertinentes. El objetivo de estos reglamentos se centró en regular la creación, la recaudación, la administración de los impuestos, los mecanismos de votación y la posibilidad de veto al proyecto. El resto de aspectos, tales como los servicios o el tipo de proyecto para el que se permitía desarrollar esta fórmula de gestión del centro urbano se considera que debe ser legislada por los ayuntamientos. La decisión final, por tanto era de competencia municipal.

Con el transcurso del tiempo, se comprobó cómo la implantación del modelo no era sencilla, por lo que se vio la necesidad de profundizar en el conocimiento del sistema por parte de los legisladores. Para ello tomaron como referencia el modelo estadounidense. La tendencia de los políticos británicos a utilizar los ejemplos estadounidenses como “*inspiración*” en materia de urbanismo, la predisposición de los responsables de algunos BIDs estadounidenses, la dilatada experiencia en el tiempo de algunos de ellos y la variedad tanto de servicios como de BIDs existentes fue clave en la elección (Cook, 2008, p. 776, Ward, 2006).

Ciertamente el éxito de los ejemplos analizados logró generar gran entusiasmo entre políticos, miembros de la ATCM (*Association of Town Centre Management*), empresas locales y asociaciones<sup>9</sup> que se ha traducido en una vertiginosa expansión del modelo por

---

<sup>7</sup> El modelo de los TCMs, se basa en la creación de plataformas de colaboración donde el comercio urbano vinculado a un entorno, junto con la administración pública, trabaja de forma conjunta en la dinamización comercial del área a través de actividades de animación o prestación de servicios. La participación del sector privado es voluntaria.

<sup>8</sup> Este impuesto se paga por los ocupantes de los locales industriales y la tarifa se calcula en función del valor catastral o tasación del valor de renta del inmueble, establecida por la *Valuation Office Agency* y un multiplicador fijado anualmente por el departamento de Comunidades y Gobierno local en Inglaterra y por la Asamblea del Gobierno de Gales. Este multiplicador fija el porcentaje del valor catastral que se pagará como impuesto (este porcentaje se expresa en peniques por libra).

<sup>9</sup> Son varios los autores que critican ese exceso de entusiasmo en el traslado del modelo, ya que consideran que los datos analizados se limitaron a la información entusiasta aportada por las gerencias de estos BIDs y al análisis de estadísticas y resultados aportados por los mismos, ignorándose algunas de las críticas existentes hacia el modelo (Cook, 2008 y 2009).

todo el país (Rovira, 2012; ATCM, 2014; *The National Report on BIDS in Scotland*, 2013)<sup>10</sup> Para entender el alcance de esta expansión sólo hay que analizar el caso de Escocia, en donde los BIDs han logrado gestionar inversiones por un valor superior a los 35 millones de libras desde su creación, habiendo conseguido reunir bajo esta fórmula un total de 16.500 empresas al finalizar el año 2015 (Prentice y Davison, 2015).

La legislación derivada del libro blanco, Ley del Gobierno local del 2003 (*Local Government Act*, 2003, part 4, 41-59), establece una primera diferencia con el modelo estadounidense, y al igual que en el caso canadiense, tanto la participación en la gestión como la financiación del modelo, se traslada a los ocupantes de los locales, independientemente de que sean propietarios o no. Más concretamente son aquellos que sean ocupantes de los negocios el día en que se publica el anuncio de la votación para aceptar la implantación de un BID, los que contribuyen y tienen derecho al voto. Si se da el caso en el que más de una persona es responsable de una propiedad comercial, se emite un voto conjunto o único (Rovira *et al*, 2012).

Las fases que se siguen para la puesta en marcha del proyecto son similares a los casos canadienses y estadounidenses, si bien la diferencia puede señalarse en la existencia en muchos casos de una organización previa como son los TCMs preexistentes en el Reino Unido y extendida por el país de forma generalizada

El proceso se inicia por el interés del denominado grupo de proponentes o equipo promotor, “*board*”. La propuesta puede surgir de cualquier persona, empresa o del propio gobierno local. En cualquier caso cualquier persona o grupo interesado lo comunicará al ayuntamiento<sup>11</sup> que debe apoyar su creación y facilitarles la información necesaria, lista de posibles contribuyentes, valores catastrales de la propiedades, etc. El ayuntamiento puede cobrar por la información y las labores realizadas. Este grupo promotor suele estar compuesto por unas veinte personas procedentes de diferentes sectores de actividad, comercial, ocio, cultura, oficinas de turismo, etc., aunque el número de miembros de potenciales contribuyentes es superior al resto de miembros.

Con toda la información, el grupo proponente elaborará y presentará la propuesta específica y concreta del BID, determinando todos los aspectos vitales del BID que se desea poner en marcha. Así debe establecer los siguientes aspectos: identificación clara del equipo que la presenta, establecimiento de los objetivos y actuaciones estratégicas y operativas, identificando los servicios concretos que se quieren prestar; delimitación física de la zona afectada; planificación financiera pertinente; contribuyentes afectados y la forma de calcular la contribución; si se espera obtener financiación adicional, tanto pública como privada; presentación de la forma de gestión y grado de representatividad de cada colectivo afectado; planteamiento del procedimiento de la consulta formal, la votación, que basándose en la legislación estatal, puede incluir disposiciones específicas para salvaguardar los intereses de la zona. Y por último, es necesario determinar la fecha concreta de la votación y en caso de que esta sea favorable, la fecha de inicio de la actividad del BID. En este caso, tendrán

---

<sup>10</sup>En <https://www.london.gov.uk/sites/default/files/London's%20Business%20Improvement%20Districts%20-%20Final%20Report%2019%20June%202013.pdf>

<sup>11</sup> En la Ley de Gobierno Local de 2003, utilizan el término, *autoridad de facturación*, “*relevant billing authority*” o compañía bajo control gubernamental, como organismo competente al que solicitar la propuesta, pero esta terminología se asemeja a lo que entendemos por autoridad local (Local Government, England: The Business Improvement Districts Regulations 2004, n° 2443, p.2); en [http://www.bids-scotland.com/images/BIDS\\_Report\\_1.pdf](http://www.bids-scotland.com/images/BIDS_Report_1.pdf)

derecho a voto todos aquellos agentes que estén obligados a pagar el impuesto adicional o *levy*.

Para considerarse aceptado el proyecto debe darse una aprobación por mayoría simple, pero esta mayoría simple debe representar la mayoría respecto al total del valor catastral de todas las propiedades afectadas. El proceso es supervisado por el ayuntamiento, que es el encargado de elaborar el censo. En el caso de empresas cuya sede central no se localice en el municipio, la oficina de registro electoral será la encargada de identificar a la persona que representará para que ejerza su derecho al voto en la consulta. El proceso de votación se suele alargar a lo largo de un periodo de 21 días.

Una vez aprobado, se nombra la junta directiva o compañía gestora del BID, formada por un presidente, uno o varios vicepresidentes, secretario, tesorero y gerente. La junta será la que supervise el trabajo del gerente y la que mantenga la colaboración con el resto de miembros del BID. A la hora de formar la junta directiva se recomienda reconsiderar la inclusión de sectores que igual no han participado en el proceso pero que es conveniente tener en cuenta para favorecer la implementación del proyecto, aunque no es obligatorio.

Al igual que en los casos anteriores, resumimos en la tabla 3 el proceso descrito

**Tabla 3: Fases en la puesta en la formación de los UKBIDs**

Creación de un UKBID	
Fase	Funcionamiento
1	Formación de un equipo de trabajo o comité directivo, <i>board</i> , para que gestione el proyecto.
2	El equipo promotor comunica al ayuntamiento su interés, quien le suministra la información necesaria.
3	Con toda la información el grupo proponente, elaborará y presentará la propuesta específica y concreta del BID (planificación financiera, agentes afectados, planteamiento del procedimiento de la consulta formal, determinación de la fecha concreta de la votación, etc)
4	Si el plan es aceptado, se convoca la votación. El ayuntamiento elabora el censo del proceso, que durará 21 días
5	Si la votación es favorable, se nombra la junta directiva o compañía gestora del BID, formada por un presidente, uno o varios vicepresidentes, secretario, tesorero y gerente.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.- El modelo alemán de los BIDs. Los distritos de mejora

En el caso alemán, los BIDs comienzan su andadura en el año 2004, con la aprobación en Hamburgo de una legislación específica para regular su introducción (*Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels-Dienstleistungs-und Gewerbezentren-* Ley para el fortalecimiento de los servicios de venta al por menor y centros comerciales) (Bratos, 2013)<sup>12</sup>.

En este país, la legislación correspondiente a la implantación de los BIDs es competencia de cada uno de los estados, que están autorizados a legislar sobre el tema a través de la legislación federal (Kreutz, 2009).

Al igual que en el caso británico, la puesta en marcha del proceso vino precedida de un largo proceso de discusión, iniciado en el año 1999, con reuniones informales entre los representantes públicos, de la cámara de comercio y de las universidades, entre otros. Se organizan asimismo encuentros con expertos internacionales sobre el tema a los que se invita tanto al sector público como al privado para informarles sobre las ventajas y desventajas de los BIDs (Rovira *et al*, 2012).

<sup>12</sup> Al igual que en los casos anteriores, utilizaremos el término BID, pero su denominación en Alemania también es variable. De hecho en este país se utiliza de forma genérica el concepto Urban Improvement District (UID) (Kreutz, 2009).

Una vez estudiada la viabilidad del modelo, en septiembre de 2003 se presenta el primer proyecto piloto para la ciudad de Hamburgo y se pone en marcha en noviembre en dos zonas dentro de la ciudad, el área de Neuer Wall, que representa la “milla de oro” de la ciudad y la zona central del distrito de Bergedorf, situado al sureste de la región.

Se constituye en el mes de diciembre el grupo de expertos, formado por juristas, planificadores urbanos, economistas, así como otros especialistas y miembros de la cámara de comercio que van dando forma al marco legal que recoge la puesta en marcha del modelo BID en Alemania. Ciertamente el encaje constitucional del modelo presentado fue un elemento muy controvertido, sobre todo en lo que respecta a la libertad de asociación y el principio de igualdad, ya que al igual que en los casos estudiados, el modelo se basa en una obligatoriedad de pertenencia de los afectados.

Antes de describir el proceso de la puesta en marcha de este tipo de estructuras, es importante destacar que no es un proceso rápido, y suele suponer un periodo de hasta dos años. En el caso de Hamburgo el proceso de puesta en marcha se alargó durante más de tres años (Jornada AGECEU, 2017).

La duración puede ser variable y en ello influirá el nivel de profesionalización de las personas o colectivos interesados, el apoyo público, el nivel de participación e identificación del sector privado (Rovira et al, 2012) y por supuesto la existencia de experiencias exitosas previas en otras localidades que puedan servir de referente (ver tabla 4, en la que se resumen todas las fases que se siguen)

El proceso se inicia generalmente con la formación de un pequeño grupo, grupo promotor, *BID-Initiatoren Lenkungsgruppe* (Rovira et al, 2012: 200) que suele formarse en muchos casos a partir de un grupo o asociación preexistente y que muestra su interés por mejorar un área concreta. Se conforma un grupo de trabajo en el que participan asociaciones de propietarios, comerciantes, residentes, proveedores de servicios, profesionales como arquitectos, consultores, y la administración pública. Ésta última participa dando apoyo a la iniciativa y aportando la ayuda técnica necesaria. Es decir se trata de un grupo interdisciplinar.

Este grupo promotor puede establecer un comité directivo, pero no es obligatorio y en realidad hasta la presentación formal de la solicitud del proyecto el proceso tiene un carácter informal.

A continuación el equipo ejecutivo o el grupo promotor, redacta una propuesta con un plan financiero que es discutido por los afectados de la zona y una vez modificada con sus aportaciones será la que se presente al ayuntamiento. Se requiere que la propuesta sea apoyada por un mínimo del 15% de los propietarios del área afectada y para obtenerlo es habitual que se realicen campañas de información.

Las administraciones públicas apoyan y colaboran en esta fase de manera importante con la experiencia que puedan poseer y controlando en todo momento que la propuesta esté en consonancia con el interés público en la zona y el desarrollo urbana previsto (Kreutz, 2009).

Si la propuesta recibe el visto bueno de la administración pública, se expone públicamente durante un mes y posteriormente se convoca la votación formal. Para seguir adelante es necesario que no reciba la oposición de más de un tercio de los contribuyentes. En algunos estados este porcentaje varía y se requiere una aprobación de más del 75% de los afectados.

En caso de ser aceptada, la administración pública debe aprobar oficialmente el presupuesto planteado y solicitar a las autoridades fiscales el cobro, y recaudación del impuesto adicional.

Una vez aprobado el proyecto, se firma el acuerdo entre las administraciones públicas y la entidad gestora que se compromete mediante un acuerdo de derecho privado. La Cámara de Comercio y la autoridad administrativa supervisarán y apoyarán en caso de que sea necesario las actividades del BID.

Al igual que en los ejemplos americanos y el caso británico, la entidad gestora puede proceder a la contratación de una gerencia profesionalizada para la entidad creada, pero si algo caracteriza al modelo alemán es el hincapié que desde la normativa se pone en el proceso de control por parte de las entidades públicas, responsables de la aprobación del presupuesto.

En la tabla 4 se puede ver un resumen de las fases descritas

**Tabla 4: Creación de un BID alemán**

Creación de un BID alemán	
Fase	Funcionamiento
1	Formación de un pequeño grupo, grupo promotor, <i>BID-Initiatoren Lenkungsgruppe</i>
2	El equipo ejecutivo o el grupo promotor, redacta una propuesta con un plan financiero que es discutido por los afectados de la zona y una vez modificada con sus aportaciones será la que se presente al ayuntamiento.
3	Si la propuesta recibe el visto bueno de la administración pública, se expone públicamente durante un mes y posteriormente se convoca la votación forma.
4	En caso de ser aceptada, la administración pública debe aprobar oficialmente el presupuesto planteado y solicitar a las autoridades fiscales el cobro, y recaudación del impuesto adicional.
5	Una vez aprobado el proyecto, se firma el acuerdo entre las administraciones públicas y la entidad gestora que se compromete mediante un acuerdo de derecho privado.

Fuente. Elaboración propia

Como vemos y a pesar de la aceptación del modelo en los diferentes países, el proceso no es inmediato y lo que buscan es que realmente se garantice la posibilidad de todos los afectados de conocer el proyecto en todo momento.

Una vez analizados los diferentes procesos pasamos a presentar las opiniones de los expertos, obtenidas a través de las entrevistas en profundidad a las gerencias de seis plataformas de colaboración españolas.

#### **4 El caso español: Aportaciones del sector comercial al desarrollo del modelo BID**

En trabajos anteriores, presentábamos las características de las plataformas de colaboración en España y aquellos aspectos y experiencias existentes que deberían formar parte de un modelo de colaboración público privada que adaptara el modelo BID al entorno español, para lo cual se utilizó la metodología del estudio de casos (ver Tejada y Zorrilla, 2016a, b y c). Esta metodología, nos ha permitido asimismo conocer mejor las características del sistema comercial urbano español y poder tenerlas en cuenta en el caso de que la existencia de una normativa permita que la evolución de los modelos actuales sea una realidad.

En este apartado, resumiremos por tanto, aquellos aspectos que podrían afectar al proceso de implantación del modelo. Las opiniones las presentaremos de manera conjunta, ya que en los trabajos citados anteriormente ya se presentaron de forma pormenorizada.

Siguiendo las opiniones de las gerencias entrevistadas existe una unanimidad en cuanto a la necesidad de evolucionar desde el modelo de Centro Comercial Abierto actual hacia el planeamiento de un modelo similar a los BIDs americanos o europeos.

Las características que consideran deberían reunir este modelo y que afectan al proceso de puesto de marcha son las siguientes:

En primer lugar queda clara la apuesta por un modelo basado en la obligatoriedad de pertenencia y financiación. En este aspecto todas las gerencias comparten la necesidad de establecer esta obligatoriedad como única manera de hacer frente al problema del *free rider*. Este aumento de socios y por tanto de financiación les permitiría en algunos casos autofinanciarse (caso de Gijón, Terrassa y Burgos) o estar cerca de la autofinanciación (Vitoria- Gasteiz; Donostia-San Sebastián).

Sin embargo consideran que esta obligatoriedad no sería incompatible con una continuidad de la financiación pública, aunque en una cuantía muy inferior a la actual. Quizás unida a una parte variable en función de los servicios adicionales que se pudieran ofertar, tal y como expone la gerente de Gasteiz On en Vitoria- Gasteiz. Consideramos que este aspecto debería ser reflejado en la propuesta que se plantea a las administraciones tal y como se lleva a cabo en el caso británico.

En cuanto a los agentes que consideran deberían participar y por lo tanto abonar la cuota potencial que se establezca, también existe unanimidad en la necesidad de incluir todos los actores económicos que actúen en el centro urbanos, si bien en el caso de Terrassa mantendrían también la pertenencia del sector educativo presente en la zona, tal y como hace en la actualidad.

Si hay un elemento que caracteriza los procesos analizados anteriormente es la consulta a los afectados. En este sentido algunas de las expertas, en concreto las responsables de las plataformas de Gijón y de Vitoria-Gasteiz señalan, en primer lugar, la importancia de tener en cuenta la realidad de la falta de participación de gran parte de los potenciales participantes y, en segundo lugar, la segura oposición de las personas que en este momento no están asociadas y que esto debería tenerse en cuenta en el proceso.

Así, todas las entrevistadas excepto la gerencia de Burgos, apoyan la necesidad de que para poner en marcha este tipo de modelos es necesario realizar una consulta entre los afectados. Si bien también se plantea la posibilidad de que podría ser preferible tomar la decisión si no existe una oposición clara al proyecto (*por omisión*) (Vitoria-Gasteiz).

En cualquier caso y considerando la posible falta de participación, señalan la necesidad de tomar las medidas necesarias para evitar que la misma haga fracasar el proceso. En este sentido, desde la gerencia de Gijón se plantea la posibilidad de arbitrar formas para que las abstenciones se pudieran considerar como apoyos al proyecto. En cualquier caso serían los empresarios los que participarían en la consulta y previamente se procedería a un periodo de información acerca de los beneficios que ha supuesto para la ciudad la colaboración que se ha desarrollado hasta el momento. Consideran asimismo que no se puede plantear este tipo de sistemas si previamente no ha existido una experiencia de colaboración con las administraciones. A esto, desde la gerencia Terrassa se añade la importancia de valorar los resultados teniendo en cuenta a todos los sectores.

En los que respecta a los agentes que deberían abonar la cuota potencial que estamos analizando las opiniones difieren en ciertos aspectos: las gerencias de Gijón, Burgos, Terrassa, Bilbao y Donosti consideran que la tasa debería ser abonada por todos los empresarios y por los propietarios de los locales. Por su parte la gerencias de Vitoria-Gasteiz, opina que deberían ser los propietarios los obligados a abonarla.

Este aspecto es importante, ya que influirá en la formación del censo en una hipotética votación.

En lo que se refiere al tipo de cuotas, también iniciaremos el análisis señalando la unanimidad entre los responsables de las plataformas en cuanto a que la cuota no debe ser una parte de los impuestos o recargos que se abonan en la actualidad, sino que debe ser una cantidad adicional. Es decir consideran que la financiación municipal no debe verse mermada.

Ahora bien, nuevamente existen divergencias en cuanto a la fórmula a utilizar. Así, mientras en un caso se opina que se debería establecer una nueva contribución municipal fijada en función del presupuesto de las plataformas y se plantea la posibilidad de que pueda ser modulada en función de la superficie del establecimiento, en otro se considera que debería plantearse como un recargo sobre alguna contribución existente que paguen los propietarios aunque podrían repercutirla al arrendatario.

En el caso de los locales vacíos se señala por parte de una de las gerencias que la cuota la abonarían los propietarios/as, pero en los locales ocupados lo deberían abonar los empresarios/as. Desde la plataforma de Burgos se añade la posibilidad de tener en cuenta una proporcionalidad en la cuota en función de los sectores. En el caso de la plataforma donostiarra, se considera más oportuno el establecimiento de una tasa adicional nueva, aunque destaca la posibilidad de problemas jurídicos.

Para finalizar, las entrevistadas, señalan la necesidad de habilitar nuevas figuras jurídicas para dar cabida al modelo planteado. Sus opiniones en este ámbito no las presentamos en este trabajo, ya que consideramos que es uno de los aspectos que deberá plantear la normativa que se desarrolle al respecto.

## **5 Propuesta de fases a seguir en el proceso de implantación de un nuevo modelo basado en el modelo BID en el entorno español.**

Llegados a este punto pasamos a presentar nuestra propuesta de actuación, en el proceso de desarrollo del nuevo modelo de colaboración (ver figura 1).

Queremos señalar, que en la definición de los pasos a seguir existen muchas similitudes con los modelos que se han desarrollado en el continente europeo, principalmente el modelo alemán, aunque teniendo en cuenta las conclusiones extraídas de la revisión bibliográfica y las experiencias y opiniones de las responsables de las plataformas, se ha procedido a incluir y a matizar ciertos aspectos de estas fórmulas.

Asimismo, el planteamiento del proceso se ha realizado bajo la premisa de que existirán reticencias y un oposición al proyecto, no sólo desde parte del sector comercial, principalmente aquellos que en este momento no están asociados a ningún tipo de agrupación comercial, sino también desde diversos colectivos sociales, políticos y ciudadanos (Tejada y Zorrilla, 2016a, b y c; Aparicio et al, 2010a, b y c).

Y es que por un lado, a día de hoy la mención del concepto colaboración público privada lleva implícito connotaciones muy diversas y no todas positivas: desde experiencias exitosas en la gestión urbana, a una imagen negativa, en cuanto a considerar que esta colaboración se limita a *“que lo público asume los riesgos y lo privado se lleva los beneficios”* (Vegara y De las Rivas, 2004:167)<sup>13</sup>. O en el mejor de los casos puede que la

---

<sup>13</sup> En este caso Vegara *et al* (2004) reflejan la forma de pensar de algunos de los habitantes de ciudades inmersas en procesos de revitalización al evaluar los resultados de los mismos.

colaboración se ciña a consultas superficiales (Foley y Martin, 2000) en las que los ciudadanos no se sienten representados por los agentes que las promueven.

Asimismo, el propio sector adolece en ocasiones de una falta de representatividad, derivada de un escaso nivel asociativo. Las razones que explican esta situación son diversas y así la cultura individualista del sector, el mal funcionamiento de las asociaciones (Barreiro et al, 2001), la falta de comunicación, la escasa identificación con la asociación, la obligatoriedad de pago de una cuota, un escaso nivel de participación dentro de la asociación, el desconocimiento de las propias funciones de las asociaciones o una escasa valoración de los servicios prestados por las organizaciones son algunas de las razones aducidas para explicar un escaso índice de asociacionismo (Unión de comerciantes de Gijón, 2001; Zorrilla et al, 2003).

Por otro lado, las reticencias hacia el modelo BID no son desconocidas (ver tabla 5), y es importante tenerlas en consideración. Entre los problemas de este tipo de estructuras más señalados por la literatura, destacamos los siguientes: la excesiva mercantilización de suelo público, la falta de representatividad de ciertos sectores económicos, de organizaciones sociales y de los habitantes de la ciudad en estas estructuras (Villarejo, 2010; Ysa, 2004), el riesgo de sufrir procesos de gentrificación en las áreas en las que se implanta (Villarejo, 2010), la posibilidad de que los BIDs desarrollen una excesiva influencia sobre la gestión urbana provocando la pérdida de significado de las autoridades locales (Peyroux et al, 2012), la falta de una visión holística de la ciudad (Villarejo, 2010; Foley y Marton, 2000) o la visión mercantilista del sector privado que puede dar lugar de esa forma a una clonación de ciudades y a la pérdida de identidad de las mismas.

**Tabla 5: Limitaciones del modelo de los BIDs norteamericanos**

Problema	Consecuencias
Falta de control por parte de las administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercantilización de los espacios públicos.</li> <li>• Configuración de los BIDs como formas de gobierno submunicipales</li> <li>• Falta de transparencia de los BIDs</li> <li>• Conflictos entre competencias públicas y privadas.</li> <li>• Falta de cohesión e identidad de la ciudad</li> <li>• Fragmentación de la ciudad</li> <li>• Gentrificación comercial y residencial</li> </ul>
Nivel democrático de los BIDs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de representatividad de los diferentes colectivos urbanos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (ver Tejada y Zorrilla , 2016c)

Por todo ello, el proceso debe caracterizarse por una transparencia y una comunicación constante, que evite en la medida de lo posible la oposición al proyecto, que sin duda surgirá. Asimismo, es importante considerar que será un proceso que puede alargarse en el tiempo por un periodo de dos o tres años.

Recordemos que para la formación de los BIDs en Alemania se señalaba un periodo de dos años, y que a pesar de ello, en el caso de Hamburgo el proceso se alargó durante más de tres años. En el caso español consideramos que es preferible alargar la duración del mismo para facilitar el mayor consenso posible, que evite resistencias iniciales como las que resumimos a continuación y que pueden malograr el proyecto en su origen.

- Posible oposición de los propietarios de los inmuebles que evidentemente pueden ver incrementado el valor de sus inmuebles, pero que hasta el momento nunca han aportado nada por ello.
- Consideración de la cuota como un incremento impositivo.



- Desconfianza de la ciudadanía hacia la gestión privada de una posible tasa especial y de un espacio público por parte de un ente privado, que conlleve una excesiva mercantilización del espacio colectivo.
- Desconfianza de las administraciones públicas hacia la delegación de ciertos servicios en un ente privado o por el contrario en el extremo opuesto, la dejación de algunas administraciones públicas en la gestión de un espacio público otorgando un excesivo poder de actuación en dicho ente privado.
- Falta de visión holística en la gestión del espacio urbano que favorezca el traslado de problemas de unas zonas a otras de la ciudad.

Como podemos observar los problemas señalados no son fáciles ni rápidos de solucionar, de ahí la necesidad de considerar un plazo de tres años.

Las siete fases que planteamos serían las siguientes:

### **Fase 1: Fase informativa y de concienciación.**

Tal y como se ha comentado anteriormente, a pesar de que el modelo BID ha sido implantado con éxito tanto en América como en Europa, en España no es un modelo conocido por parte del sector comercial de forma generalizada, sobre todo por aquellos comerciantes que no están asociados a las organizaciones existentes en la actualidad.

Asimismo, este desconocimiento no es exclusivo del sector comercial y en ocasiones las propias administraciones públicas desconocen sus características y funcionamiento. Los cambios en los gobiernos, bien cambios de signo político o dentro de los mismos partidos, cambios en las personas que forman parte de ese gobierno, delimitan en muchos casos el conocimiento por parte de los gestores públicos del tipo de relaciones que se pueden establecer entre las administraciones y los actores urbanos, en forma de proyecto de colaboración, entre los que se encuentra el modelo de los BIDs (Catney *et al*, 2008). La labor informativa que se realiza por parte del sector comercial, puede no servir de mucho frente a las continuas modificaciones en los interlocutores de las administraciones públicas. Esta limitación provoca una inseguridad en los gestores y en el sector privado, que puede ralentizar la toma de decisiones en la puesta en marcha del modelo.

Por tanto, de forma previa a cualquier solicitud hacia las administraciones se debe producir un proceso de información y negociación con los potenciales participantes en este proceso. Esta fase incluiría las siguientes acciones

a) Delimitación del área sobre la que se desea actuar por parte de las asociaciones que actúan en dicha zona en la actualidad.

b) Desarrollo de un informe *preliminar y orientativo* en el que se explique con el mayor detalle posible, la forma del proyecto que se quiere poner en marcha. Es decir, se trataría de describir:

- Los colectivos que se verán afectados por la obligación de abonar una cuota.
- Propuesta de fórmula para calcular la cuota.
- Tipo de servicios que debería ofertar la nueva estructura.

Una vez definido el proyecto, el colectivo interesado debería llevar a cabo las siguientes actuaciones:

c) Definición de las personas que desarrollan un papel protagonista, tanto en los colectivos que sin ser asociados en la actualidad sí se verían implicados en el abono de la

tasa adicional, como en aquellos que sin verse obligados a abonar las cuotas sí tienen relación con el área afectada.

d) Contacto con estas personas con el objetivo de reunirse con ellos y con el colectivo al que representan, aunque sea de manera informal, e informarles de las características de estas fórmulas.

e) Programación de reuniones con los responsables de las administraciones públicas. Además de reunirse con los responsables de las administraciones públicas, que gobiernen en ese momento, sería recomendable convocar reuniones posteriores con los siguientes agentes:

- Representantes de los colectivos que sin formar parte de estas asociaciones desarrollan su actividad o viven en el área afectada.
- Representantes de las administraciones locales, que incluye representación del mayor número de partidos políticos presentes en las entidades locales. Con el objetivo de evitar posibles problemas de interpretación o reticencias, se recomienda que las reuniones con los responsables políticos se realicen de forma conjunta.

## **Fase 2: Definición del proyecto.**

En esta fase se incluirían los siguientes aspectos

a) Creación de un comité ejecutivo o *grupo promotor* (Rovira *et al*, 2012: 201)

Una vez que conocen la predisposición, en caso de que esta sea positiva, sería ya el momento de poner un marcha un comité de dirección que comience con la definición del proyecto.

A pesar de que la iniciativa surja de la parte privada, en este comité ejecutivo deberían estar representadas las administraciones públicas, para, por un lado, colaborar en la definición definitiva del proyecto y garantizar así que los intereses públicos estén representados desde el primer momento y, por otro, aportar asesoramiento técnico en caso de que sea necesario. Dentro de esta función de asesoramiento técnico cobran importancia el papel de los técnicos de los ayuntamientos, que pueden definirse como actores periféricos siguiendo las aportaciones de Klijn y Teisman (2003) y que pueden influir en la evolución de proyectos de este tipo.

Asimismo aquellos colectivos con los que se ha trabajado hasta el momento, también deberían estar representados en este comité ejecutivo. Es decir, los obligados a pagar la cuota y los colectivos que no deben pagar pero pueden afectar al éxito potencial del proyecto. Así, vecinos, centros educativos, expertos, por ejemplo podrían formar parte de estos colectivos a los que hacemos referencia.

b) Redacción del proyecto

El proyecto que se redacte debe contener la información relativa a sus características y es recomendable que recoja todas aquellas aportaciones que se hayan planteado en las reuniones de la fase informativa y de concienciación. Entre los conceptos a definir se encuentran los siguientes:

- Quienes son los colectivos o sectores que deben abonar la cuota.
- Determinación de aquellos colectivos que sin estar obligados a abonar la cuota, es recomendable que formen parte de la plataforma o que tengan un cauce de comunicación con la misma.
- Definición de las actividades o servicios que se podrá ofertar desde la plataforma.

- Definición del plan estratégico y del plan financiero (actuaciones y presupuesto).
- Forma de cálculo de la cuota.
- Especificación de las pautas que se seguirán para la exposición pública del proyecto. Las personas responsables no deben escatimar esfuerzos en la definición del proyecto. Las fórmulas de colaboración que estamos presentando es un ejemplo trabajo en equipo, y como tal se caracteriza por la dificultad y lentitud en la toma de decisiones, pero por el contrario, una vez que se llega a un acuerdo estas decisiones son aceptadas por el global del grupo. Esto en nuestro caso es si cabe más importante.

### **Fase 3: Presentación del proyecto a las administraciones locales.**

Una vez que el proyecto está definido, es el momento de su presentación oficial a las entidades administrativas, principalmente locales.

Para poder presentar esta solicitud, sería necesario que estuviera avalada por un número suficiente de interesados, que debe ser como mínimo del 30 % de los propietarios o participantes potenciales. Este porcentaje puede ser considerado excesivo si se compara con el caso alemán que se exige una 15%. Sin embargo este 15% también es visto como un “*umbral relativamente bajo*” (Rovira et al, 2014: 203), aunque se estableció así para que con un número reducido pudiera ponerse en marcha el proceso. En nuestro caso, hemos planteado una fase previa de información y concienciación a esta solicitud formal, por lo que si tras haberla llevado a cabo no se consigue una adhesión al proyecto del 30% consideramos que será más difícil, obtener posteriormente un voto afirmativo en el proceso de consulta

Así pues, si la propuesta es aceptada, es el momento de que las administraciones pongan en marcha el proceso de exposición pública del mismo, alargándose este proceso durante 7 semanas. Durante ese periodo deberá habilitarse una manera de recoger las posibles opiniones o sugerencias sobre el mismo que se considere pueda mejorarlo y lograr un mayor apoyo. Asimismo las formas de comunicación utilizadas, deberán facilitar el acceso a la información en todo momento, todo con el objetivo de que sea un proceso con un transparencia total que evite posible suspicacias hacia el mismo.

### **Fase 4: Modificación del proyecto**

Una vez recogidas las aportaciones y sugerencias sobre el proyecto se procedería a su inclusión en el mismo. Redactado ya el proyecto definitivo se procedería a una nueva exposición pública, en la quinta fase del proceso

### **Fase 5: Exposición pública del proyecto definitivo y convocatoria de la consulta**

Esta segunda exposición del proyecto ya modificado, se alargaría durante dos semanas. En caso de que no existan modificaciones se iniciaría la convocatoria de la consulta.

Como participantes en la consulta incluiremos a todos aquellos que están obligados a abonar la cuota, para lo cual, las administraciones locales procederían a elaborar un censo con los implicados en este proceso.

Para que el proyecto sea aceptado, debería ser aprobado por más de un 70% de los votantes. En Alemania utilizan el principio de voto negativo, en lugar de exigir una cantidad

superior al 70% se establece que si más de un 25%, en este caso, vota en contra, el proyecto no sigue adelante. Esta fórmula evitaría en cierta medida el problema de la abstención, señalado por las gerencias

### **Fase 6: Firma del convenio**

Si el resultado de la consulta es favorable al proyecto, la administración es la que debe aprobar la creación de la estructura mediante una ordenanza. Puede darse el caso que el ayuntamiento en cuestión haya desarrollado previamente una ordenanza que establezca una figura jurídica que recoja este tipo de fórmulas de colaboración, ejemplo de Madrid a través de la ordenanza de ocupación de dominio público (BOAM, nº, 7.183, art. 5). En cualquier caso la solicitud para utilizar la figura que se establezca debería proceder del sector privado y debería ser aprobado a través de una consulta. Se seguirían los mismos pasos a excepción de la redacción de la ordenanza que ya sería un hecho. Es en la redacción de esta normativa, donde se especificará de forma general las atribuciones del nuevo organismo, es decir qué tipo de actividades puede llevar a cabo<sup>14</sup>.

Tras la redacción de la normativa permitente y la determinación de la forma en la que se va proceder a la recaudación de la cuota, se firmará el convenio con la representación de la plataforma.

En este convenio además de la duración del mismo, se deberían especificar las características de la entidad gestora, los servicios que puede prestar, el presupuesto y los órganos de gestión de la estructura. Nos decantamos porque la duración del convenio sea de 5 años, con el objetivo de espaciar el momento de la posible renovación de convocatorias electorales y evitar de esa manera la posible influencia de las mismas en el funcionamiento del modelo.

Asimismo la firma de este convenio, que podríamos calificar como marco, se verá apoyada por la firma de convenios parciales de carácter anual, donde se puedan incluir modificaciones y cambios en los presupuestos motivados por los cambios que se puedan producir en el entorno urbano.

El proceso finalizaría con la séptima etapa.

### **Fase 7: Desarrollo normativo para el cobro de la cuota-tasa obligatoria, establecimiento de la forma de recaudación y puesta en marcha con comisiones de seguimiento cuatrimestrales.**

Como vemos, el proceso que planteamos y resumimos en la figura 1, debe ser un proceso muy reflexionado, con constante información hacia los afectados y que sea capaz de generar la confianza y las adhesiones suficientes.

Una vez presentado nuestra propuesta, pasamos a plantear nuestras conclusiones, así como las limitaciones de nuestro trabajo y las futuras líneas de investigación.

## **6 Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación**

Concluimos nuestro trabajo señalando que ante la necesidad que existe en los procesos españoles de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas, de superar el

---

<sup>14</sup> Esta definición debe ser suficientemente amplia, como para poder adaptar las figuras a las distintas situaciones que se puedan producir en una misma ciudad.

problema del *free rider* y la dependencia de la financiación pública, es imprescindible evolucionar hacia nuevas formas de colaboración.

Las experiencias de los procesos de transición similares seguidos en el entorno americano y europeo, se caracterizan por la utilización del modelo BID y pueden servir de ejemplo en España. Si bien consideramos que no deben ser extrapolados sin un proceso de adaptación a la idiosincrasia de cada uno de los entornos en los que se quiera poner en marcha.

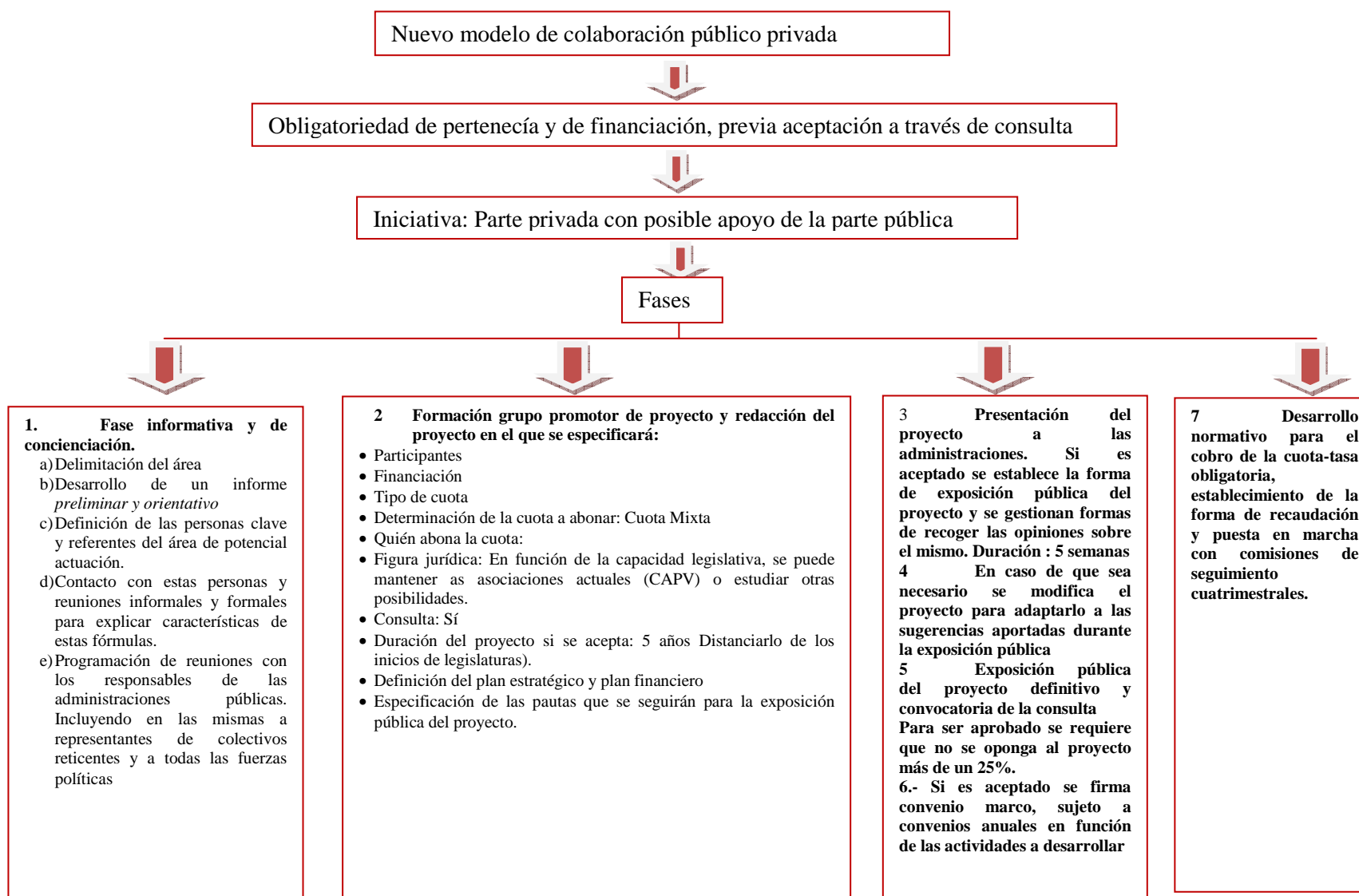
A pesar de que en la actualidad sigue sin existir una normativa en el ámbito jurídico español que posibilite el desarrollo de estos modelos, basados en la obligatoriedad de pertenencia, parece que comienzan a producirse movimientos en este sentido. De ahí que sea necesario preparar unas pautas de actuación para favorecer su desarrollo en el momento en el que exista dicha legislación.

Proponemos que ante las reticencias que pudieran existir hacia un cambio en el modelo, el proceso de puesta en marcha se caracterice por una transparencia y una comunicación constante que favorezca la confianza del sector y de las administraciones públicas en este proyecto. La duración del proceso se alargaría durante tres años.

Con este objetivo planteamos un proceso desglosado en 7 fases, que se basa por un lado en las experiencias europeas y americanas existentes, recogidas a través de la revisión bibliográfica. Y por otro en las opiniones de los expertos, en concreto de las gerencias de las plataformas de colaboración existentes en la actualidad, recogidas a través de un estudio basado en la metodología del estudio de casos. Para ello se ha procedido a realizar seis entrevistas en profundidad a las gerencias de seis municipios españoles (Gijón, Terrassa, Burgos, Bilbao, Vitoria-Gasteiz, y Donostia-San Sebastián).

El proceso se iniciaría con una primera fase de información y concienciación, en la cual sería necesario, en primer lugar identificar a las personas claves y que sean referentes en el área en la que se quiera implantar el modelo. Será necesario reunirse con estos agentes para explicarles en profundidad las características del mismo y recoger todas sus opiniones.

**Figura 1: Nuevo Modelo de Colaboración Público Privado entre agentes urbanos y administraciones**



En segundo lugar, se debería proceder a la formación de un grupo promotor del proyecto que sería el encargado de redactarlo. En la redacción del mismo se especificará, la figura jurídica que se utilizará para la creación de estas estructuras, quiénes serán los participantes, el tipo de financiación y el tipo de cuota que se quiere aplicar, cómo se procederá a la exposición pública del proyecto, la duración del mismo en caso de que sea aprobado, las características del procesos de consulta, y los servicios que ofrecerá el nuevo organismo.

En tercer lugar se procedería a la presentación del proyecto a las administraciones. Si es aceptado se establecería la forma de exposición pública del mismo y se gestionarían las formas de recoger las opiniones sobre él. Esta exposición pública se llevaría a cabo durante unas 5 semanas como mínimo. En caso de que sea necesario se modificaría el proyecto para adaptarlo a las sugerencias aportadas durante la exposición pública y se procedería a un nuevo periodo de exposición. Posteriormente se procedería a la convocatoria de la consulta. Para ser aprobado consideramos que debería ser necesario que no se opusieran al proyecto más de un 25% de los participantes.

Si es aceptado se pasaría a firmar el convenio marco, sujeto a convenios anuales en función de las actividades a desarrollar.

Finalmente se procedería al desarrollo normativo para el cobro de la cuota-tasa obligatoria, al establecimiento de la forma de recaudación y a la puesta en marcha con comisiones de seguimiento cuatrimestrales.

A pesar de nuestra propuesta, somos conscientes de que nuestro trabajo tienen una serie de limitaciones. En primer lugar, la realidad es que no existe todavía una normativa que posibilite el desarrollo del modelo en el entorno español, lo cual limita la utilidad de nuestra propuesta.

Asimismo, es necesario analizar con mayor profundidad las razones que mueven a los comercios actuales a evitar su pertenencia a las asociaciones de comerciantes existentes. Los estudios que analizan las razones de sus reticencias, son estudios poco actualizados. El sector comercial está sufriendo un proceso de transformación que hace necesario una revisión de los mismos. Esa información podrá servir de base para superar las reticencias al modelo BID por parte de este sector comercial.

Del mismo modo, no existe una fórmula concreta para calcular la cuota obligatoria que deberían abonar los implicados en caso de que se pongan en marcha estructuras basadas en el modelo BID. Las experiencias analizadas nos pueden servir de guía, pero habría que desarrollar una fórmula concreta para su cálculo, ya que en función de la cuantía a la que ascienda, el nivel de oposición o aceptación del modelo variará.

Por todo ello, nuestras futuras líneas de investigación se dirigirán en tres direcciones. En primer lugar, nos gustaría poder analizar la idoneidad de nuestra propuesta, atendiendo a las opiniones de los expertos. En segundo lugar, queremos conocer el sentir del sector comercial hacia las estructuras asociativas actuales, y finalmente, con un fin más práctico nos gustaría trabajar en las implicaciones de las distintas fórmulas de cálculo de la cuota a abonar por los participantes en un modelo de este tipo.

## Referencias

Aparicio de Castro, G., Charterina Abando, J. & Tejada Barrenetxea, S. 2010a. Diez años de experiencia en la colaboración público-privada en la dinamización del comercio urbano en España: una visión comparada desde la participación de las administraciones locales y las asociaciones de comerciantes. *Ponencia presentada en el XXII Congreso Nacional de Marketing (AEMARK)*. Oviedo, 22-24 de septiembre.

- Aparicio de Castro, G., Zorrilla Calvo, P. y Tejada Barrenetxea, S., 2010b. Plataformas de colaboración público-privada para la dinamización urbano comercial en España: Situación y perspectivas. *Ponencia presentada en el XXIV Congreso Anual de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM)*. Santiago de Compostela, 9-11 junio.
- Aparicio de Castro, G; Zorrilla Calvo, P. y Tejada Barrenetxea, S. 2010c. "Dinamización del comercio urbano en España. Diez años de experiencias de colaboración público privada. La visión de las Administraciones Locales" *Distribución y Consumo*, 11.
- Barreiro, B.; Losada, F.; Ruzo E. 2001. "El asociacionismo en el sector comercial minorista de Galicia". *Actas del XV Congreso AEDEM*, Canarias, Junio, pp.159-166.
- Bratos, M., 2013. "Business Improvement Districts. Una nueva Forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas". *Política y Sociedad*, 50: 269-304.
- Catney, P.; Dixon, T. and Henneberry, J., 2008. "Hyperative governace in the Thames Gateway. *Journal of urban regeneration and renewal*, 2: 124-145.
- Cook, I. R., 2009. "Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England" *Geoforum*, 40: 930-940.
- Cook, I.R., 2008. "Mobilising Urban Policies: The policy Transfer of US Business Imporvement Districts to England and Wales", *Urban Studies*, 45:773-795.
- Donaghy, M, Findlay, A; Sparks, L. , 2013. "The evaluation of Business Improvement Districts: Questions and issues from Scottish experience" *Local Economy*, 28: 471-487.
- Foley, P. and Martin, S., 2000. "A new deal for the community? Public participation in regeneration and local service delivery", *Policy & Politics*, 28: 479-491.
- Fonti, F.; Maoret, M. and Whitbred, R., 2017. "Free-riding in multi-party alliances: the role of perceived alliance effectiveness and Peers collaboration in a research Consortium" *Strategic Management Journal*, 38: 363–383.
- Frechoso Remiro, J. and Villarejo Galende, H., 2011.. Town Centre management at a crossroad in central Spain: Organisational challenges and the way to BIDs, *Journal of Town & City Management*, 2: 117-131.
- García Merino, J.D.; Peña Cerezo, M.A. y Rodríguez Castellanos, A., 2007. "Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable?" *Econoquantum*, 3: 117-150
- Houstoun Jr., L.O., 2003. *Business Improvement Districts (2<sup>nd</sup> edition)*. Urban Land Institute-International Downtown Association, Washington.
- Hoyt, L. and Gopal-Agge, D., 2007. "The Business Improvement District Model: A balanced review of contemporary debates", *Geography Compass*, .1: 946-958
- Kernaghan, K., 1993. "Partenership and public administration: Conceptual and practical considerations" *Canadian Public Administration*, 36: 55-76.
- Klijn, E-H and Teisman, G.R., 2003. "Institutional and Strategic barriers to public-private partenership: An analysis of dutch Cases", *Public Money & Management*, 23: 137-146.
- Kreutz, S., 2009. "Urban improvement Districts in Germany: new lehal instruments for joint proprietor activities in area development", *Journal of urban regeneration and renewal*, 2: 304-317
- Michel, B and Stein, C., 2015. "Reclaiming the European City and Lobbying for Privilege: Business Improvement Districts in Germany" *Urban Affairs Review*, 51: 74-98.
- Padilla, C y Eastlick, M.A., 2009. "Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies", *International Journal of Retail& Distribution Management*, 37: 7-23.
- Patton, M. 1990: *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications. Newbury Park, CA.
- Peyroux, E; Pütz, R. and Glasze, G., 2012. "Business Improvement Districts (BIDs): the internationalization and contextualization of travelling concept", *European Urban and Regional Studies*, 19:111 -120.
- Prentice, P. and Davison Porter, I., 2015. "Business Improvement Districts and Town Centre Management: What has been their effectiveness and what are the future directions for these strategies" *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 8: 228-232.
- Rovira Lara, A; Forés Marzá, D. y Hernández Samper, C., 2012. *Gestión innovadora de centros comerciales urbanos. Modelos y Experiencias*. Ed Trea, S.L.,Gijón.
- Ruffin, F.A., 2008. "Professionalizing business district management for the twenty- first century", *Journal of place Management and Development*, 1: pp.29-45.
- Soldevilla, E., 1995. "Metodología de investigación de la economía de la empresa" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1:13-33.



Summer, C. E., Bettis, R. A., Duhaime, I. H., Grant, J. H., Hambrick, D. C., Snow, C. C. y Zeithaml, C. P., 1990. Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy. *Journal of Management*, 16: 361-398.

Tejada Barrenetxea, S. Y Zorrilla Calvo, P. 2016a. "Del centro comercial abierto a un nuevo modelo de colaboración público privada para la gestión de centros urbanos. un planteamiento más allá del modelo BID (Business Improvement District)" en Trespalacios Gutierrez, J.A; Vázquez Casielles, R; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (Coord.). Claves de Marketing en el nuevo escenario de la distribución comercial. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución comercial. Universidad de Oviedo.

Tejada Barrenetxea, S. Y Zorrilla Calvo, P. 2016b. "Aprender de la experiencia. Las prácticas exitosas en los procesos de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, punto de partida de un nuevo modelo". Ponencia presentada en el XVIII Congreso Nacional de Marketing (AEMARK). León, 7-9 de septiembre.

Tejada Barrenetxea, S. Y Zorrilla Calvo, P. 2016c. "La organización de la colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en la dinamización urbana. Planteamiento de un modelo propio más allá de los BIDs" ". Ponencia presentada en el XVIII Congreso Nacional de Gobierno, Administración y políticas Públicas (GIGAPP) Madrid 3-5 de octubre

Unión de Comerciantes de Gijón (2001): Estudio sociométrico de mercado. Análisis cuantitativo y cualitativo.

Vegara, A.; De las Rivas, J.L., 2004: Territorios inteligentes. Ed. Fundación Metrópoli, Madrid.

Villarejo Galende, H., 2010: "Privatizando las calles. El BID Bang" en Viladevali i Guasch, M & Castrillo Romón, M., Espacio Público en la ciudad Contemporánea. Perspectivas y críticas sobre su gestión, su patrimonialización y su proyecto: 51-73. Valladolid.

Villarejo Galende, H., 2015. "¿*Business Improvement Districts* en España? Una nueva forma de colaboración público-privada en el ámbito local" *Régimen Local*, 7: 51-67

Villarreal Larrinaga, O & Landeta Rodríguez, J., 2010: "El Estudio de Casos como metodología de investigación científica de Economía de la Empresa y Dirección Estratégica" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 16: 31-52, Madrid.

Villarreal Larrinaga, O., 2007. "La estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas" Tesis doctoral no publicada. Premio Extraordinario 2009.

Ward, K., 2006. "Policies in motion, Urban Management and State Restructuring: The Trans-Local Expansion of Business Improvement Districts" *International Journal of Urban and Regional Research*, 30: 54-75

Warnaby, G., 1998. "Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5: 55-58.

Warnaby, G.; Bennison, D.; Davies, B.J., 2005. "Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 15: 191-215.

Wolfran, M., 2016. Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51: 216-130.

YIN, R. K., 1994. "Case study research. Design and methods" *Applied Social Research Methods Series*. 5. Second Edition, Sage Publications, London.

Ysa Figueras, T., 2004. *Partenariados público-privados locales: Los casos de Estados Unidos y El Reino Unido*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Barcelona.

Zorrilla Calvo, P.; Charterina, J.; Forcada, J.; Mediano, L.; Tamayo, U.; y Tejada, S., De la Torre, A. (becaria) (2003): Análisis del asociacionismo comercial espacial en los núcleos urbanos y su incidencia en la competitividad del sector y en la configuración de las ciudades como polos de atracción de ciudadanos, empresas y turistas). Proyecto de Investigación Universidad- Empresa (nº Proyecto: UE02A14).