



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Implantación hipotética del modelo BID  
(*Business Improvement District*) en el centro  
de Soria**

Presentado por Roberto Peña Ortega

Tutelado por Juan Carlos Frechoso Remiro

Soria, abril de 2019

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## **Resumen**

El surgimiento de los centros comerciales en España no sólo cambia los hábitos de consumo, sino también la planificación urbanística, pues la actividad comercial se traslada del centro a la periferia. En este contexto, los establecimientos comerciales del centro urbano se ven ampliamente perjudicados y tienen la necesidad de establecer nuevas estrategias para recobrar su importancia, para la que distintos tipos de asociacionismo parecen la mejor alternativa.

Uno de estos tipos es el centro comercial abierto, ampliamente utilizado en España, pero que ha mostrado algunos inconvenientes. Tal es el caso del Centro Comercial Abierto de Soria, que no está resultando tan eficaz como se esperaba. Por ello, en este trabajo, se plantea la posibilidad de implantar el modelo *Business Improvement District* (BID) en el centro de la localidad.

Se plantea así, establecer un hipotético funcionamiento siguiendo la estructura del modelo inglés. Para ello, se toma como referencia el BID de Norwich, cuyas características sociales y económicas son similares a las de Soria.

***Palabras clave:* Business Improvement District, Soria, gestión urbana, comercio, dinamización comercial.**

## **Abstract**

The emergence of shopping centres in Spain not only change consumption habits, but also urban planning, transferring activity from the center to the periphery. In this context, the establishments of the center are greatly affected and have the need to establish new strategies to regain their importance, for which different types of associations seem the best alternative.

One of these types is the Town Centre Management, widely used in Spain, but which has shown some drawbacks. Such is the case of the Soria town centre management, which is not proving as effective as expected. Therefore, in this report, is supposed the possibility of implementing the Business Improvement District (BID) model in the city centre is considered.

It is proposed thus, to establish a hypothetical functioning following the structure of the English model. For this, the Norwich BID is taken as a reference whose social and economic characteristics are similar to those of Soria.

***Keywords:* Business Improvement District, Soria, urban management, retail, urban revitalization.**

# INDICE

1. Introducción.....	3
1.1. Justificación del tema .....	4
1.2. Objetivos .....	5
1.3. Metodología empleada.....	5
1.4. Estructura del informe .....	6
2. La situación comercial en Soria.....	7
2.1. El comercio de Soria.....	7
2.2. Asociacionismo comercial en Soria .....	10
2.3. El Centro Comercial Abierto de Soria – Soriacentro .....	11
3. Aproximación al modelo Business Improvement District .....	15
3.1. ¿Qué es el modelo BID? .....	15
3.2. Origen y expansión del modelo.....	16
3.3. Características del modelo .....	16
3.4. Resultados y razones de su éxito.....	22
4. El camino hacia el BID en España.....	23
4.1. Iniciativas para implantar el BID en España .....	24
4.2. Normativa española .....	26
4.3. Naturaleza de las cuotas .....	28
5. Implantación del modelo BID en Soria.....	30
5.1. Proceso democrático de creación .....	30
5.2. Composición del grupo promotor .....	31
5.3. Área de actuación .....	32
5.4. Régimen de financiación .....	34
5.5. Servicios prestados.....	36
5.6. Resultados.....	37
6. Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	40
Anexo .....	43

# 1. Introducción

A pesar de ser una rama de la Economía crucial a lo largo de la historia, el intercambio en general, y la distribución comercial en particular, han estado alejados de ser objeto de estudio (Frechoso, 2016), aun cuando, en los últimos tiempos, la forma de hacer comercio ha estado continuamente sujeta al cambio, hasta el punto de modificar también la organización de las ciudades.

El fenómeno de la globalización ha generado el desarrollo de las nuevas tecnologías, intensos cambios sociales y, con el mismo efecto, ofrece un escenario de constante competencia en el que cada agente económico utiliza sus armas de manera individual o conjunta para no perder su peso en el mercado (Barceló, 2016).

Ante esta vorágine de cambios, el consumo, como afirma Baudrillard (2009), pasa a ser un eje principal de la vida. De este modo, a principios de los años 80 del siglo XX, empiezan a surgir en España<sup>1</sup> nuevas formas comerciales que alteran incluso la planificación urbanística. Las grandes superficies de venta, aprovechando los bajos costes y áreas edificables de gran dimensión, así como su fácil accesibilidad con el vehículo privado en contraposición con la congestión del tráfico en el centro, comienzan a situarse en la periferia de las ciudades y traen consigo el movimiento de masas sociales hacia ellas. Aparece así la figura de los centros comerciales definidos por la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC, 2000) como: *“conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”*.

El éxito de los centros comerciales se sustentaba en el cambio de hábitos de vida (Alonso, 2005, citado por Bratos, 2012), pues, con la incorporación de la mujer al trabajo, la compra diaria pasa a ser semanal o mensual. La variedad de producto y la comodidad del transporte de la compra en coche, al que con el tiempo se añaden servicios de ocio donde se puede desarrollar la vida familiar, suscitó un elevado interés para el ciudadano. El resultado se tradujo en un éxodo de compras, sin posibilidad de competir por parte del comercio del centro y de las pequeñas tiendas de barrio.

En esta lucha por el reclamo del cliente, los establecimientos tradicionales deben reinventarse para sobrevivir y la solución parece ser el asociacionismo comercial. Como estrategia para atraer clientes e inversores en el centro urbano, surge la idea de realizar actividades comunes y servicios complementarios superiores en un área urbana delimitada a través de la existencia de acuerdos de cooperación público-privada (Rovira, 2011). El formato que parece más eficaz es el de los centros comerciales abiertos (CCA en lo sucesivo) (Chemes, Kosiak de Gesualdo & Etchevarría, 2002), que trata de agrupar de manera voluntaria a empresas de distinto tamaño que comparten un ámbito geográfico y quieren operar bajo una misma imagen y con una gerencia unificada.

---

<sup>1</sup> Su aparición en EEUU y Canadá, comenzaron a destacar tras la II Guerra Mundial, mientras que, en las potencias europeas de la época, aparecieron a partir de los años 60. (Bratos, 2012)

A pesar de experimentar una tendencia positiva en sus inicios, pronto se vislumbraron los primeros problemas que dificultaban el crecimiento del sistema. El principal obstáculo fue el marco de financiación, basado en el voluntarismo, insuficiente y demasiado dependiente de las aportaciones públicas (Rovira, 2011).

Un marco donde aparecen los *free-riders*, esto es, individuos que no se adscriben al proyecto, pero que se benefician de sus ventajas. A su vez, la ausencia de un marco legal y de una oferta de servicios de bajo valor añadido y variedad hacía tambalear su sostenibilidad a largo plazo. Como dice West (2017), las ciudades intentan competir con los centros comerciales a través de la copia de su aspecto físico, pero lo que deben hacer es copiar su gerencia centralizada de forma coordinada, siendo todos los beneficiados partícipes del sistema.

De esta manera, aparecen un grupo de pequeños empresarios en Toronto con la idea de crear una entidad autónoma, gestionada privadamente, con la capacidad de imponer el pago de una contribución especial sobre todos los propietarios comerciales del distrito para financiar las iniciativas locales (Villarejo, 2014). Cuando la legislación permitió su establecimiento, se comenzó a hablar de un nuevo concepto, llamado *Business Improvement District* (BID en adelante).

Para la Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (AGECU, 2018), un BID *“es un área urbana delimitada en la que la comunidad empresarial ubicada en ella acuerda, mediante una votación democrática, desarrollar un proyecto de mejora por el que está dispuesto a contribuir económicamente”*.

Los fondos se obtienen mediante la aportación de un impuesto obligatorio por parte de cada empresario participante que se transfieren al ayuntamiento y tras ello a la organización BID como destinatario final. Estas cuotas dan derecho a la representación de sus intereses que son plasmados en una gestión legitimada para actuar en su nombre y alcanzar los objetivos propuestos en un horizonte temporal.

La vigencia del sistema está limitada a unos 3, 4 o 5 años con posibilidad de renovación previa, reautorización y votación (Rovira, 2011). De este modo, se resuelven las dos principales limitaciones, de los centros comerciales abiertos: la financiación y la falta de representatividad.

Su eficacia supuso un rápido crecimiento de BID en Estados Unidos, Canadá y, unas décadas más tarde, en Europa, como una copia de una fórmula exitosa en contraposición a los CCA cuya eficacia había sido muy limitada.

## **1.1. Justificación del tema**

Sin mantenerse al margen de este fenómeno, la ciudad castellano y leonesa de Soria, encuadrada en una de las zonas más despobladas tanto del panorama nacional como europeo, sufre de lleno sus consecuencias. El descenso de la población motivado por el éxodo juvenil y la falta de oportunidades, así como una población envejecida, merman ostensiblemente el dinamismo de la ciudad y, especialmente, el comercio, que se encuentra cada vez en horas más bajas. La aparición de nuevos competidores, como el Centro Comercial Camaretas, situado más allá del límite municipal de la capital, y el

comercio por Internet, de creciente auge, añadidos a los ya existentes<sup>2</sup>, han damnificado ostensiblemente la cuota de mercado del comercio tradicional soriano desde los primeros años de siglo. Con todo ello, la razón de este informe es la de comprobar si la implantación de nuevas alternativas de modelos de gestión comerciales, como el modelo BID, son capaces de revertir esta situación en las principales calles de la capital de Soria.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo principal del informe es comprobar la viabilidad para implantar el modelo BID como una vía eficaz para revitalizar las ventas del centro de la capital. Para alcanzar el fin mencionado, surgen tres objetivos secundarios cuyo desarrollo se presume imprescindible en la investigación:

1. Análisis del funcionamiento comercial actual del centro de Soria. Se considera necesario especificar el tejido comercial que compone dicha área, verificar los principales gustos del consumidor soriano para ver si son ofrecidos en la ciudad, y si no es así, que alternativas buscan, que se corresponderá con el estudio de la competencia actual y potencial.
2. Perfilar el modelo de negocio BID. Para ello, se hace un recorrido detallado desde el origen de la idea a nivel internacional y cómo ha evolucionado, hasta ser una herramienta sin presencia en España, pero que está empezando a suscitar interés al ser eficazmente utilizada en otros países. Ante la hipótesis de que el comercio experimente unos resultados muy lejos de sus objetivos, se valorará la conveniencia de sustituir el actual sistema de funcionamiento por el modelo BID.
3. Valorar cuáles son los límites actuales de la implantación de un BID en el centro de Soria fundamentados en el carácter difuso de las medidas, tanto públicas como privadas, relativas al desarrollo de este tipo de organizaciones. Para superar este obstáculo se recurre a la doble posibilidad de aplicar una nueva regulación comercial o modificar la ya existente.

## **1.3. La metodología empleada**

La necesidad de la revitalización comercial en el centro de Soria, invita al análisis de la posibilidad de implantación de un nuevo formato de gestión, para lo que se selecciona el BID como alternativa y tema de estudio.

Para empezar, se plantean unos objetivos que cumplir en la redacción del informe y que sirven de guía para la búsqueda de información. La hipótesis planteada exige dividir el contenido en dos grandes partes: un análisis teórico y una aplicación práctica para la puesta en marcha del modelo en el centro de Soria.

Se hace una primera revisión de la bibliografía existente y se comprueba si todos los objetivos pueden ser redactados. El material con el que se cuenta consta tanto de textos impresos como de documentos digitales necesarios para abordar el tema. Así las cosas,

---

<sup>2</sup> Ciudades como Zaragoza y Logroño, situadas a 159 y 100 kilómetros respectivamente, dotadas de un mayor dinamismo comercial, al que se añade la opción turística, suponen una oferta muy atractiva para los sorianos.

se establece un índice de contenidos, que formará el esqueleto del trabajo y cuyos puntos se irán completando de manera ordenada.

En primer lugar, se redacta la situación comercial actual del centro de Soria. Se utilizan manuales y documentos públicos para el conocimiento de la evolución del comercio, hasta alcanzar la situación presente.

A continuación, se alcanza un análisis teórico del funcionamiento del sistema BID. Al tratarse de un sistema inédito en España, la bibliografía nacional con la que se cuenta es relativamente escasa, por lo que es necesario también acudir a fuentes internacionales.

La ausencia de este sistema en el marco español hace imprescindible conocer la posición de la legislación española al respecto, por lo que se acude a la Constitución Española, a Reales Decretos Legislativos y a Sentencias del Tribunal Superior de Justicia que se pronuncian al respecto.

En cuanto a la aplicación práctica, se toma como referencia el BID de la ciudad de Norwich (Reino Unido) que guarda ciertas similitudes sociales y cuenta con el modelo ya asentado. De acuerdo con el modo en que funciona el BID inglés, se lanzan hipótesis acerca de su configuración en el centro de Soria de forma que se optimicen los recursos. La información necesaria se completa con estadísticas de organismos públicos y censos de elaboración propia.

#### **1.4. Estructura del informe**

El presente trabajo se estructura en cuatro bloques fundamentales. El primero de ellos, pone en contexto la situación del comercio de Soria analizando su evolución y características que explican su formación actual marcada por las técnicas de asociacionismo comercial, entre las que destaca el Centro Comercial Abierto de Soria - Soriacentro.

En segundo lugar, se aborda la fundamentación teórica de la alternativa planteada como solución a los problemas sufridos por el comercio soriano, como es el modelo BID. En este punto, se especifica el origen y expansión del modelo, sus características, y las razones de su éxito en otros países.

El tercer bloque gira en torno a las causas de la inexistencia de este sistema en España, los límites que marca la jurisprudencia nacional, las iniciativas acontecidas hasta el momento para su implantación, y asimismo, se ofrecen posibles soluciones legales que permiten convertirlo en legal.

Por último, el cuarto bloque versa sobre la hipótesis del modelo BID en el municipio soriano. Para ello, Alcanzado el marco jurídico que encuadre el sistema dentro de la legalidad, se lanzará una hipótesis de funcionamiento en Soria, describiendo el área de actuación del modelo y quien o quienes serían los encargados de gestionarlo con sus correspondientes responsabilidades. Posteriormente, se detallará la forma de financiación y en última estancia, qué servicios y actividades se ofrecerían para satisfacer las necesidades de comerciantes y consumidores. Con todo ello, se tratará de predecir ciertos resultados que se esperan obtener de este experimento, así como las posibles consecuencias negativas que pueden dificultar su desarrollo en la ciudad.

## **2. La situación comercial en Soria**

### **2.1. El comercio de Soria**

La estructura comercial de la capital soriana está compuesta por un entramado de más de un centenar de pequeñas tiendas y establecimientos de hostelería situadas preferentemente en torno a la calle principal, la calle el Collado, y a los ejes de la avenida de Valladolid y de la calle Mariano Vicén. Una amplia mayoría de ellas son de carácter tradicional, incluso de las llamadas tiendas de barrio, de las cuales casi todas son negocios familiares. Aunque poco a poco se van instalando en la capital, todavía son relativamente pocas las marcas internacionales y grandes cadenas comerciales que ofrecen sus productos en la capital.

Según Frechoso y otros (2009) la opinión de los sorianos sobre el comercio es buena en general: consideran de forma mayoritaria que el comercio ofrece buenas garantías a los clientes, que hay una oferta de productos de calidad y que es adecuada en el contexto en el que se mueven. También se destaca el excelente trato dado por el personal. Por otro lado, como nota negativa, el nivel de precios se considera muy elevado en comparación con otros lugares.

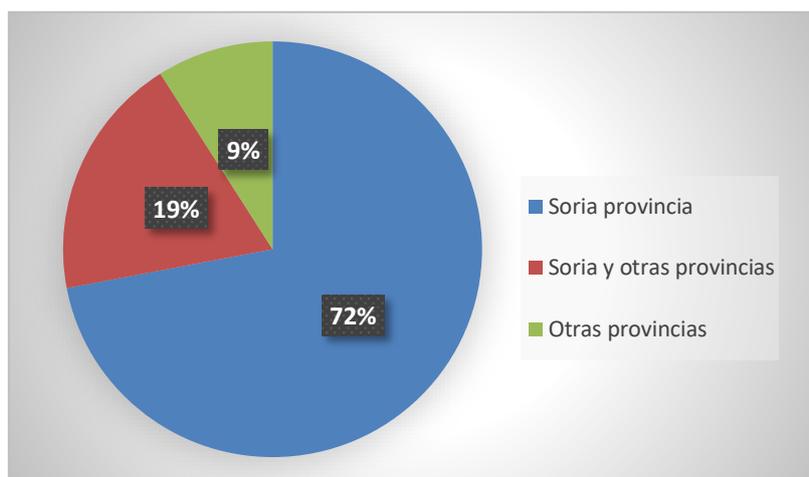
Respecto de los hábitos de compra del consumidor soriano, la misma fuente señala que un elevado porcentaje (en torno al 70%) dice gastar casi toda su renta en la capital, pero hay que diferenciar entre subsectores. Tanto en alimentación y droguería como en equipamiento del hogar, las compras se efectúan en el centro de la capital en su práctica totalidad. En cambio, en equipamiento de la persona, se produce una fuga de ventas en favor de otras ciudades porque la oferta soriana es relativamente escasa, y es ahí donde radica el foco fundamental del problema de este pequeño comercio: en la competencia.

La principal rivalidad histórica que ha tenido el comercio soriano proviene de las provincias limítrofes, dotadas de grandes superficies muy atractivas para los sorianos. Unido a ello, la apertura del Centro Comercial Camaretas en noviembre de 2005, trajo consigo una treintena de marcas multinacionales situadas a tan sólo 3 kilómetros del centro de la capital, lo que ha provocado un éxodo de compras que han dificultado la supervivencia de muchas tiendas del centro en la última década.

Con el fin de conocer el alcance que tienen este tipo de asociaciones y las prácticas del consumidor soriano ante ellas, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria (2010) realizó un estudio de mercado en el que se realizaron cuatro preguntas a 850 personas de edades comprendidas entre los 20 y 80 años de la provincia de Soria acerca de cuáles eran los establecimientos físicos más frecuentados para realizar sus compras. Los resultados del estudio se muestran en los gráficos 1 y 2.

El primero de ellos, refleja el lugar principal donde suelen comprar los ciudadanos de Soria. Casi tres cuartas partes afirman realizar sus compras en la propia provincia de Soria, frente al 19% que prefiere hacerlo en Soria y otras provincias de manera complementaria y el escaso 9% que se ve atraído por la oferta de otras provincias donde prefieren adquirir todos sus bienes.

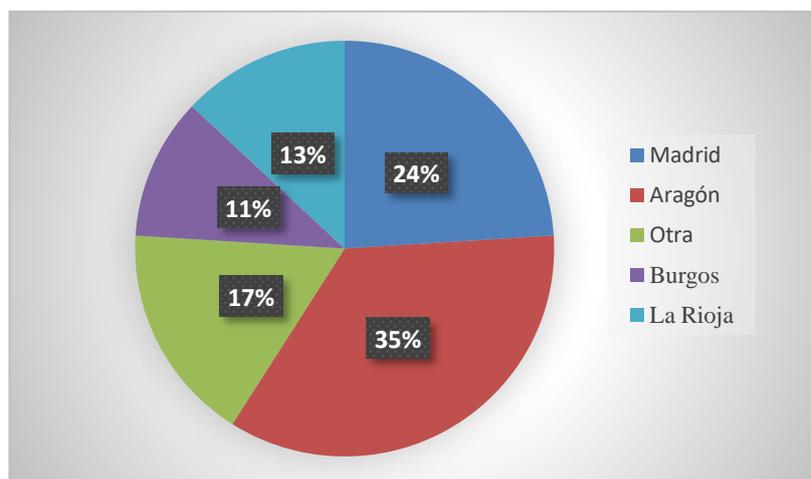
*Gráfico 1: Lugares de compra de los consumidores sorianos*



Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria (2010)

En el gráfico 2 quedan reflejadas las zonas alternativas preferidas por los sorianos y, por tanto, las principales competidoras. El lugar más atractivo es la Comunidad Autónoma de Aragón, con más de un tercio de los encuestados que lo señalan, seguido de la Comunidad de Madrid con un 24%. Otras zonas mencionadas son Burgos y La Rioja, con un 13 y 11% respectivamente mientras que hay un 17% que prefiere otra provincia o lugar no mencionado en la encuesta.

*Gráfico 2: Lugares de compra alternativos a la provincia de Soria*



Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria (2010)

Siguiendo con el estudio realizado por esta misma fuente, una mayor variedad de surtido es la principal causa. Le siguen la búsqueda de precios competitivos y, en tercer lugar, la relación entre el gusto por la compra y las actividades lúdicas a través de los equipamientos de ocio que no encuentran en el centro soriano.

A ello hay que unir la nueva arma que ha revolucionado todos los sectores de forma acelerada: Internet. La facturación del comercio electrónico en España, según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), fue de 7.300 millones de euros en 2017, casi un 25% más que en el ejercicio anterior. La amplia variedad de productos, la posibilidad de incluir comentarios de otros clientes, la rápida entrega de los productos en el domicilio del comprador y su política de devolución, dotan a los consumidores de confianza para abordar este tipo de operaciones con mayor asiduidad (Redacción de Puro Marketing, 2017).

Así las cosas, Jesús Muñoz, representante de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria, señaló en el verano de 2017, en una entrevista al *Heraldo-Diario de Soria*, que el comercio sigue luchando por seguir nadando, pero, mientras se mantenga a flote, ya es suficiente (J.S., 2017).

Frente a esta complicada situación, el comercio soriano busca estímulos que impulsen las ventas y el regreso de los clientes a los establecimientos comerciales. En ese contexto se encuadra la línea de ayudas que tiene el Ayuntamiento para la puesta en marcha de iniciativas que fomenten el comercio en la ciudad. Pero, incluso la concejala de Comercio y Turismo, Ana Calvo, reconoce la indisposición de una estimación sobre la efectividad de dichas actividades (J.S., 2017).

En línea con lo anterior, el vicepresidente de FEC-Soria, Alberto Gil Roperó, lamenta la situación y cree que todas las iniciativas de fin de semana del Ayuntamiento están muy bien y atraen a mucha gente, pero eso beneficia únicamente a la hostelería, que no al comercio. Señala que el principal problema es la falta de habitantes y el envejecimiento de los ya residentes, y que estos no consumen tanto como la población juvenil (Carrillo, 2018).

Ni siquiera los atisbos de recuperación económica tras la crisis hacen mejorar esta situación. Como ejemplo, las Navidades de 2017 fueron muy irregulares, experimentando ciertos picos, pero nunca mostrando grandes aglomeraciones, como sugiere Gil Roperó (Sanz, 2018). Todo parece indicar que esa cuota de mercado en gran parte se la ha llevado el Centro Comercial Camaretas. Según su gerente, Félix Sanz (2018), la campaña navideña de ese mismo año les dejó muy contentos, asegurando que hubo un incremento del 43 % respecto al diciembre anterior en cuanto a afluencia, y muy positivo también en cuanto a facturación.

Incluso ni las mejoras urbanísticas han acabado siendo un factor determinante para el comercio. Aunque es cierto que las obras finalizadas en junio de 2014, para la peatonalización del centro de la ciudad, y las tres plantas de aparcamiento construidas bajo el mismo, mejoraron la comodidad de los viandantes y facilitaron su acceso en vehículo, devolvieron el optimismo a los participantes del centro soriano. Sin embargo, tampoco ha supuesto el factor clave que impulsase el comercio del centro como se esperaba.

## 2.2. Asociacionismo comercial en Soria

No se puede negar el papel crucial que la actividad comercial ejerce en la recuperación de los núcleos urbanos, involucrándose directamente en los procesos de diseño y gestión de las medidas a implantar e, incluso, adecuándose a las exigencias lúdicas del ciudadano (Molinillo, 2002). El consumidor actual busca una oferta global que le permita cubrir todas sus necesidades sin incurrir en un excesivo coste por desplazamiento.

El auge de los centros comerciales en la periferia y la aparición de la compra por Internet han hecho mella en los establecimientos tradicionales, que deben reinventarse para sobrevivir, y la solución más eficaz parece el asociacionismo. Sus ventajas fundamentales residen en la puesta en común de ciertos intereses económicos y sociales que, de manera individual, no podrían conseguirse, en el uso de una imagen corporativa, en la optimización de recursos, tanto técnicos como promocionales, y en la mejora de la competitividad. En este escenario, la mayoría del entramado de comerciantes sorianos cree beneficioso la pertenencia a una asociación, siendo menos del 20% los dubitativos o que no creen en la conjunción para la solución de problemas (Frechoso y otros, 2009).

Es en el año 2001 cuando surge la Federación de Empresarios de Comercio de Soria (FEC-Soria). Se trata de una organización empresarial que integra a las asociaciones de comerciantes y actividades afines y servicios de la provincia de Soria. Creada sin ánimo de lucro, representa los intereses comerciales, económicos, profesionales, laborales y colectivos de sus miembros, y de las asociaciones integradas. (Federación de Empresarios de Comercio de Soria, 2018). En ella participan actualmente más de 300 empresas asociadas con diferentes facciones, en función de la actividad económica que desarrollen, siendo la entidad más representativa de su sector en la provincia de Soria.

FEC-Soria se integra, a nivel provincial en FOES (Federación de Organizaciones Empresariales de Soria) a nivel regional, dentro de CONFERCO (Confederación de Comercio de Castilla y León) y, a nivel nacional pertenece en CEOE (Confederación Española de Organizaciones Comerciales).

Una de sus mayores aportaciones fue el *Plan Estratégico 2010-2014*, que fue un convenio de colaboración con el Ayuntamiento de Soria y con la Universidad de Valladolid para potenciar el comercio de Soria. El *Plan* pretendía unificar fuerzas en favor del comercio y la ciudad y se estructuró en tres líneas estratégicas fundamentales la cooperación como estrategia, con el fin de consensuar las actuaciones a desarrollar y trabajar de manera coordinada, la mejora de la calidad urbana, mediante la peatonalización, la remodelación y la conservación de espacios públicos, y la búsqueda de la eficiencia en la gestión comercial (Frechoso y otros, 2009).

Se busca, además, una herramienta eficaz con la que todos los participantes se sientan identificados y sientan la libertad de participación. Se toma como referencia las tendencias comerciales nacionales e internacionales para atraer clientes e inversores al centro urbano. Surge la idea de realizar actividades comunes y servicios complementarios superiores en un área urbana delimitada a través de la existencia de acuerdos de cooperación público- privada. (Rovira, 2011). El formato que parece más eficaz es el de los Centros Comerciales Abiertos (Chemes, Kosiak de Gesualdo, & Etchevarría, 2002),

que trata de agrupar bajo imagen y gerencia unificadas a empresas de distinto tamaño de manera voluntaria y que comparten un ámbito geográfico.

*“Es una red de establecimientos implicados en un área delimitada de la ciudad, que se unen con carácter voluntarista bajo una imagen y gestión exterior común y la que tienen cabida no sólo actividades comerciales, sino también, una amplia variedad de servicios destinados al consumidor, ofertas de ocio y propuestas culturales.” (Gómez, 2000 citado por Frechoso, 2002)*

De este modo, con cierto retraso en comparación con otros municipios del país, de la mano de FEC-Soria, echa a andar el Centro Comercial Abierto de Soria.

### **2.3. El Centro Comercial Abierto de Soria - Soriacentro**

Ante una competencia más fuerte, derivada de la apertura del Centro Comercial Camaretas y el auge de las nuevas tecnologías y el comercio online, desde FEC-Soria nace, en 2008, el Centro Comercial Abierto de Soria con el fin de crear una gerencia unificada y establecer ciertas estrategias comunes necesarias para alcanzar todos los objetivos sociales que, de manera individual, no era posible. En su sitio web, su carta de presentación comienza de la siguiente manera:

*“Es una iniciativa empresarial que agrupa a comerciantes y profesionales independientes que desarrollan su actividad en el Centro Urbano de Soria. Establecimientos de comercio, hostelería, restauración y otros servicios componen este colectivo. Proporcionar dinamismo y modernidad al tejido comercial de Soria con iniciativas de todo tipo”.*

Se trata de una asociación con carácter voluntario para cualquier establecimiento del sector servicios que bajo el lema “¡Únete! Juntos hacemos un gran equipo” hace sentir la necesidad de unión en el comercio soriano para conseguir objetivos que no sería posible alcanzar de manera individual.

En 2014, con el fin de dar mayor visibilidad a la estrategia comercial se decide la creación de un logotipo, reproducido en la imagen 1. Se compone de bajos edificios con balcones y soportales haciendo referencia a la calle principal de la ciudad, el Collado, y su contorno presenta forma de bolsa con un asa aludiendo al comercio.

*Imagen 1: Logotipo del Centro Comercial Abierto de Soria – Soriacentro*



Fuente: FEC-Soria

El fin es proporcionar a cada negocio un conjunto de servicios que permitan, por un lado, otorgar un valor añadido a la compra del cliente y, por otro, aumentar la rotación de clientes gracias a las diferentes iniciativas promocionales que se desarrollan. Para ello, se organizan sorteos, campañas promocionales, juegos-yincana o convenios de venta con asociaciones y entidades bancarias para dinamizar la actividad del centro.

Para describir de forma general el funcionamiento y características de Soriacentro se han seguido algunas pautas marcadas por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008) para la descripción de otros Centros Comerciales Abiertos:

#### ❖ Área circunscrita y establecimientos asociados

Se trata de 34 establecimientos asociados del sector servicios situados en su inmensa en la calle del Collado, en las calles que de ella salen y en las inmediaciones de la Alameda de Cervantes (véase anexo relativo a los establecimientos adheridos y sus direcciones comerciales), por lo que este modelo de asociacionismo tiene una situación céntrica dentro del municipio, aunque desde FEC-Soria se advierte que, por su carácter voluntario, puede participar cualquier empresario que lo desee.

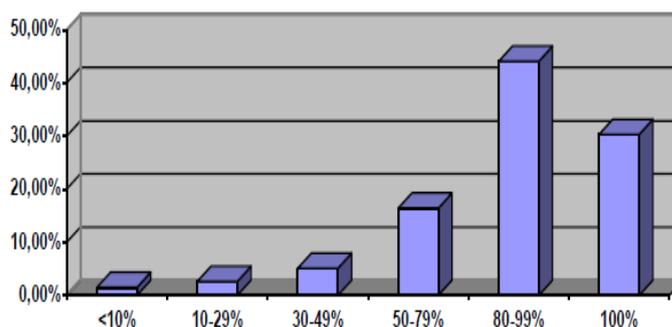
#### ❖ Demanda potencial

Ante la carencia de datos sobre cuánta gente compra en el centro de Soria, el estudio de la demanda potencial se realizará a partir de aproximaciones. Se puede tomar como referencia el estudio realizado por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria (2010) para analizar el alcance que tiene el Centro Comercial Abierto, pero los resultados son imprecisos, como se apreciará en seguida.

Según este estudio, el 72% de la muestra reconocía hacer las compras en la misma provincia, pero ello no implica que se haga en el centro de la capital. No obstante, si este dato lo unimos a las pautas marcadas por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio relativo a otros estudios de centros comerciales abiertos, por las que se toma como demanda potencial, la población del propio municipio obtenemos como resultado una demanda potencial que actualmente se sitúa en 39.112 habitantes (INE, 2018).

Igualmente, podemos hacer una aproximación al gasto medio que dichos vecinos en la capital. De acuerdo con la información de Frechoso y otros (2009), el 30% de los encuestados dicen gastar el 100% de su renta de forma habitual en la capital, seguido del 44% que dice hacerlo entre el 80 y el 99%. Por otro lado, menos del 10% en Soria y un 2,5% gasta entre el 10 y el 29% como se representa en el gráfico 3. Consecuentemente, de cada 600 euros gastados por los sorianos en el sector comercial, aproximadamente 415 euros son gastados en la capital. Hay que advertir, además, que no todos ellos serán gastados en el centro urbano, pues cierta parte del gasto irá destinado a otros establecimientos periféricos de la ciudad.

*Gráfico 3: Estimación de volumen de gasto efectuado por los individuos en Soria*



Fuente: Frechoso y otros (2009)

### ❖ Servicios al consumidor final

Las actividades que se prestan tratan, en definitiva, de hacer visible Soriacentro a los ojos del público. Las ocho que se destacan en sus boletines informativos son:

- Campañas de publicidad en medios digitales
- Campaña y sorteo del Eurocentrín, por el que cada cliente de los establecimientos adscritos reciben boletos por sus compras para el sorteo de un premio por valor de 6.000€.
- El Cestón de Soriacentro, con funcionamiento similar al Eurocentrín.
- Tickets y abonos de descuento para clientes y empleados en plazas de parking.
- Convenios financieros con la Caja Rural de Soria para la concesión de créditos y préstamos en condiciones exclusivas.
- Rally Soriacentro GP: Tras la compra en varios establecimientos de la ciudad, los clientes obtienen un regalo típico de Soria
- Bonos regalo de Soriacentro, con los que, comprando en un establecimiento, pueden conseguirse descuentos para otros.

### ❖ Financiación

La práctica totalidad de los fondos con que cuenta el Centro Comercial Abierto de Soria proviene de las aportaciones de los asociados. La cuota correspondiente a cada uno de los negocios tiene un carácter variable y es calculada en base a las características de los mismos. Dependiendo del sector al que pertenecen, los empleados con los que cuentan e, incluso, las dimensiones del local, la entidad organizadora (FEC-Soria) calcula la cantidad anual a pagar de manera personalizada, sin ningún compromiso de permanencia.

Además, el CCA recibe también ciertas ayudas públicas por parte del Ayuntamiento de Soria y de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria, pues, como indica la concejala de Comercio y Turismo, Ana Calvo, es una materia que afecta a todo el conjunto de la sociedad soriana. (El Mirón de Soria, 2018)

### ❖ Paisaje Urbano

Siguiendo a West (2017), las organizaciones asociativas necesitan de un espacio peatonal común en el que el cliente perciba la sensación de comercio y área lúdica, e, incluso, el propio centro comercial abierto pueda hacer valer su sentido aportando detalles urbanísticos. Gracias a la peatonalización de la plaza Mariano Granados y a la construcción de las tres plantas de aparcamiento construidas bajo la misma, se facilita el acceso al centro de la capital tanto a pie como en automóvil, invitando a la ciudadanía a consumir en él. Además, el Ayuntamiento dota de seis líneas de autobuses urbanos con dirección a varios puntos de la ciudad, y cuya parada común se encuentra en dicha plaza.

Sin embargo, todas estas facilidades, de las que depende en gran medida el éxito del CCA, corren a cargo de los entes públicos. No solo son las materias de urbanismo, sino también cuestiones de iluminación, por ejemplo, en las que otros modelos asociativos participan activamente en su mejora e, incluso, es competencia directa suya el diseño e implantación de las luces de Navidad (período comercial más importante del año).

### ❖ **Locales vacíos**

La evidencia más clara de que el centro de la ciudad está muriendo paulatinamente es el cierre de comercios y los consiguientes locales vacíos. Se pueden contabilizar ya más de 23 locales que han echado el cierre a lo largo de la calle, el Collado, y sus inmediaciones, así como en la plaza Bernardo Robles (Hervada, 2018), donde históricamente se han situado los establecimientos de primera necesidad y ha sido el punto neurálgico del comercio soriano desde los inicios del siglo pasado.

Según afirma el presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Alberto Santamaría (Hervada, 2018), la situación es complicada y requiere una reflexión. Argumenta que, por un lado, los propietarios no quieren invertir y no bajan la renta porque, si lo hacen, el alquiler dejaría de ser rentable y, por el otro lado, quien alquila no se lanza a invertir en un local que no es suyo a no ser que tenga garantías de que, indudablemente, va a obtener beneficios, algo impensable hoy por hoy. El margen de ventas de estos comercios se encuentra entre el 3 y el 7% de la facturación, un porcentaje muy bajo para unos niveles de inversión tan altos. (Frechoso y otros, 2009).

Por otra parte, Santamaría hace énfasis en la competencia del comercio físico, y es que las empresas que operan por Internet no incurren en costes de locales y están sujetas a otra tributación, cuestionando la legalidad y justicia en el mercado.

De esta manera, tanto el comercio soriano en general, como el Centro Comercial Abierto en particular, ofrecen cada vez menos posibilidades. La tendencia se retroalimenta, de manera que hay menos emprendedores que inviertan en empezar un proyecto e incluyan mayor variedad en la oferta, menos comerciantes que paguen la cuota de participación del Centro Comercial Abierto y éste menos capacidad para dinamizar y mejorar los servicios para que el consumidor consiga verse atraído.

### ❖ **Resultados**

A la luz de los datos, representantes de FEC-Soria ven la necesidad de formular un plan estratégico que revitalice el sector, compuesto de acciones de promoción y sensibilización hacia el comercio de proximidad y mejoras en espacios urbanos, iluminación y locales vacíos (ElMiróndeSoria, 2018).

Según los estudios realizados por el *Plan Estratégico* (Frechoso y otros, 2009), incluso los propios empresarios y trabajadores afectados soportan la idea de revitalizar la ciudad con un plan global y consolidado, con un 78% de ellos manifestándose a favor. Además, su carácter voluntarista provoca que los no participantes se aprovechan de ciertas actividades sin pagar ninguna cuota.

Se considera primordial que se mantenga en un horizonte temporal de varios años, con una financiación necesaria y que cuente con la implicación de las administraciones, tanto del Ayuntamiento de Soria como de la Junta de Castilla y León.

### **3. Aproximación al modelo Business Improvement District (BID)**

La situación del centro de Soria invita al planteamiento de una nueva forma de organización comercial para la revitalización, tanto a nivel de ventas como a nivel social. Como se ha visto en el capítulo anterior, el asociacionismo es una vía de mejora, donde modalidades como el centro comercial abierto contienen algunos factores que despiertan ciertas dudas sobre su éxito tanto a corto como a largo plazo.

Siguiendo a Barceló (2016), a principios de los años 70 es creada una nueva forma de gestión público-privada en Norteamérica, ayudando a implementar programas que mejoran la calidad de vida de la ciudad y el logro de un desarrollo sostenible, que es llamado *Business Improvement District* (BID) están arraigados en muchas ciudades europeas y se están introduciendo en muchas otras de manera exitosa. De este modo, se pretende implantar también en la ciudad de Soria.

A lo largo de este apartado, se expone un ensayo teórico; en primer lugar, acerca del origen del modelo y su evolución durante estos, aproximadamente, 40 años, para, después, explicar sus características y la importancia que tiene dentro de las ciudades.

Dos de sus rasgos más característicos son el proceso de creación, iniciado por acuerdos entre un grupo de empresarios, y el modo de financiación, haciendo partícipes a cada uno de los beneficiarios a través de aportaciones económicas obligatorias a diferencia de lo establecido en los centros comerciales abiertos. En definitiva, tanto los propios negocios del centro como el ciudadano se aprovechan del amplio rango de servicios adicionales que van desde el mantenimiento y seguridad, pasando por el marketing hacia el consumidor hasta los servicios sociales.

Por último, y aunque el modelo en España no esté todavía consolidado, se expone un breve recorrido histórico a nivel nacional y cuáles son las limitaciones legislativas que dificultan su implementación en las ciudades.

#### **3.1. ¿Qué es el modelo BID?**

Para West (2017), un BID se define como un modelo de gestión centrado en brindar beneficios a un área de negocios concreta y que es financiada por las empresas localizadas en esa zona. Un equipo de administración ofrece los servicios establecidos en el plan de negocios con la autoridad proporcionada por los propietarios y minoristas que votan por el plan.

Es clave tener en cuenta que los empresarios de la zona geográfica delimitada son los que, tras una votación, acuerdan por mayoría el desarrollo de un nivel extra de servicios públicos financiado mediante el pago de un recargo impositivo en su volumen de negocio o de una cuota establecida a los propietarios y empresarios de la zona (Mitchell, 1999). El modelo BID se sustenta bajo el principio *quid pro quo*, pues son los empresarios quienes pagan unas contribuciones adicionales para recibir unas presataciones extra. (Villarejo, 2014). Los objetivos que se plantean con su creación son: la lucha contra la competencia ofrecida por los centros comerciales, y la revitalización social y cultural del centro de las ciudades tras el vaciamiento producido por la marcha de sus residentes hacia la periferia.

### 3.2. Origen y expansión del modelo

La aparición del BID tiene su base en la década de los años cuarenta, a raíz de dos motivos fundamentales: la oportunidad y el temor (Levy, 2011). El temor, surge a raíz del crecimiento continuado de otros formatos comerciales en los extrarradios, que arrastran hasta allí el consumo, el ocio y la vida en general, y crean una profunda amenaza para la supervivencia del comercio tradicional. La oportunidad radica en la posibilidad de devolver el poder de atracción económico, cultural y social que históricamente han tenido los centros de las ciudades y que ciertas fórmulas asociativas han mostrado atisbos de recuperación, pero nunca han culminado con los objetivos inicialmente marcados (Jiménez, 2016).

A finales de los años sesenta, empresarios pertenecientes al distrito comercial de *Bloor West Village*, en Toronto (Canadá), unieron sus fuerzas para introducir una nueva idea (West, 2017). Pretendieron mejorar el área comercial para atraer más clientes y visitantes a los restaurantes, tiendas de moda y cafés. Para ello decidieron compartir todos los gastos relativos a todos los comercios del área. En primera instancia, solo se recibió el apoyo de una parte del tejido empresarial, encontrándose de nuevo con la figura del casi omnipresente *free rider*, haciendo alusión a aquellos comerciantes que no veían motivo para contribuir económicamente a pesar de beneficiarse de las iniciativas comunes (Bratos, 2012). El grupo promotor decidió ejercer presiones sobre el Ayuntamiento de Toronto y el Gobierno de Ontario para aplicar un impuesto de carácter obligatorio a todas las compañías del área beneficiarias y así asegurar su plena contribución. (West, 2017). Su aprobación entró en vigor en 1971, inicialmente con un carácter de mejora urbanística, y de los accesos, limpieza e iluminación (Hoyt, 2003). Por primera vez se habló del formato BID, cuyo éxito paulatinamente fue haciéndose sonoro y extendiéndose por numerosas ciudades de América del Norte.

De la órbita norteamericana pasó a expandirse a varios continentes, fenómeno que es denominado por *BID Bang*, por Villarejo (2014), pues, desde sus inicios, no solo son destacables los más de 300 BID los creados en Canadá, o los más de 1000 en Estados Unidos (Hochleutner, 2003) sino que, también, esta fórmula ha sido transferida a otros países como Reino Unido, Irlanda, Alemania, Holanda, Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda, Serbia, Albania Suiza o Japón (Villarejo, 2014), los cuáles han tenido que legislar de manera especial para su funcionamiento.

En Europa, el país pionero fue Reino Unido, a través de la aprobación de la *Local Act* en 2003 y la posterior aplicación legislativa entre los años 2004 y 2005 (Villarejo, 2014). A este país lo seguirá Alemania, que aprobará dos BID en Hamburgo en 2004. Hay además, según expone Pardo (2017), ciertos países europeos, como España, que poseen formas de asociacionismo que se asemejan al modelo BID, pero que no reúnen todas las características por carecer de regulación jurídica específica, lo que impide su plena efectividad.

### 3.3. Características del modelo

Cabe destacar que, en la actualidad, cada BID aparece de manera muy distinta dependiendo de las necesidades o servicios prestados, del grado de desarrollo e, incluso, del país y de la legislación al que están sujetos. Tal es la flexibilidad que pueden dedicarse a aspectos completamente distintos. Es esta flexibilidad la que los hace exitosos, como

indica Houston (2009): *“No hay una fórmula para los servicios del BID. Funcionan mejor cuando la combinación de servicios está en sintonía con las necesidades y el liderazgo local”*. Ahora bien, pese a esa diversidad, los BID presentan rasgos comunes que permiten establecer su esencia.

### 3.3.1. El proceso democrático de creación

Conforme a su establecimiento, la propuesta recae a demanda del sector privado, representado por los propios agentes económicos que operan en las ciudades (Esteve, 2017). Es de este modo cómo se concibe verdaderamente la voluntad colectiva para el desarrollo, y no la imposición de un recargo obligatorio procedente de los poderes públicos, pero de los que, si bien la iniciativa no es competencia suya, sí que se les exige compromiso para el correcto funcionamiento y control del proceso.

De manera general, el proceso de creación de los BID se sostiene en 3 etapas fundamentales (Barceló, 2016):

La primera etapa es la planificación y estudio de viabilidad de un plan de negocio. En esta fase es necesaria la aparición de un grupo promotor que normalmente estará encabezado de manera privada (Bratos, 2012). Para ello, un comité de gobierno ampliamente conocido, dotado de confianza y representado por las personas físicas y jurídicas beneficiarias, será capaz de transmitir valores de cooperación y unidad para el alcance de los objetivos inicialmente planteados, siempre ajustados a las necesidades del área. Su primera función irá encaminada a establecer los cimientos del proyecto, esto es, delimitar el perímetro sobre el que se quiere que actúe el sistema. Esta decisión está determinada por dos aspectos clave: las entidades englobadas, cuyo número y tipología dotarán de un mayor o menor volumen de ingresos, y los costes en los que se incurre por el cuidado de una mayor o menor área.

En este sentido, se antoja fundamental la búsqueda del equilibrio y el uso óptimo de todos los recursos. Herramientas como estudios de mercado, la toma de referencias de otros BID en localidades con características similares, así como un buen análisis de bienes muebles e inmuebles con los que se cuentan, son imprescindibles para posicionar el proyecto. (Barceló, 2016)

El proceso empieza a dar sus pasos en el momento en que el ayuntamiento de la localidad recibe la propuesta por parte del comité para la creación de un nuevo BID, y estará encargado de estudiar su viabilidad, ofrecer apoyo formativo para la gestión de las actividades o elaborar los trámites burocráticos correspondientes.

La segunda fase corresponde con la captación de apoyos. Con la propuesta definida y entregada al ayuntamiento, el propio comité deberá conseguir apoyos por parte de los comerciantes, del modo en que venga estipulado en la normativa acordada para cada ciudad. No sólo la forma de conseguir los apoyos, sino también el porcentaje de aceptación por parte del colectivo de propietarios, según lo expuesto por Bratos (2012):

*“Las ratios de aceptación también dependen de la legislación aplicable en cada zona, pero en rasgos generales existen tres posibilidades: Voto entre los propietarios en cuyo caso será necesaria una aceptación de un porcentaje determinado que depende de cada regulación; ausencia de objeciones en la*

*presentación de la propuesta (es la más común de las tres) o decisión del órgano de gobierno competente (generalmente el ayuntamiento) de que la instauración del BID es necesaria en una zona determinada<sup>3</sup>”*

Para su consecución es imprescindible dotar de información detallada acerca de las características del BID, los servicios ofertados y límites existentes, la cuota a pagar por cada uno de los integrantes y cualquier otra cuestión que se considere relevante para que la votación tenga carácter transparente y democrático.

La tercera y última fase corresponde a la implantación del modelo. Conseguidos los porcentajes de aceptación necesarios y cerrados los acuerdos entre el comité promotor con las autoridades públicas con los comerciantes, se implanta el modelo cuyo rango de actuación afecta tanto a los votantes a favor como a los votantes en contra de su puesta en marcha.

La vida del BID se limita a un escaso número de años, por lo general son cinco con la posibilidad de renovación según lo estipulado en sus estatutos. Su renovación es periódica y se consume mediante procesos de reautorización, con una nueva votación entre los propietarios (Villarejo, 2014). El número de renovaciones es ilimitado, lo que permite que las asociaciones pioneras en su implantación cuenten en la actualidad con una larga trayectoria.

La técnica lleva desarrollándose de manera exitosa desde sus inicios pero en ocasiones una mala gestión del BID lo conduce al fracaso. Siguiendo las recomendaciones de Segal (1997), es necesaria la existencia de un liderazgo privado que promueva el proyecto sujeto a la ayuda y control continuo del gobierno local.

Una garantía pública adicional que se está desarrollando cada vez con más frecuencia es la presencia en la junta del BID de representantes del ayuntamiento, con el fin de proteger tanto el interés de los residentes como el interés del barrio y de la ciudad en general. (Ysa, 2011). Esta figura permite un contacto directo del ayuntamiento con el mercado y así adecuar los servicios prestados a las necesidades de la sociedad en cada momento.

### 3.3.2. Régimen de financiación

El presupuesto de estas organizaciones tiene un carácter no lucrativo y está supeditado fundamentalmente a dos fuentes de financiación: subvenciones a cargo de los entes públicos<sup>4</sup>, justificadas por el hecho de que las actividades que realiza el BID repercuten de manera positiva en el conjunto de la ciudad, y las aportaciones por parte de los propietarios de comercios beneficiarios, quienes pagan de forma directa un tributo<sup>5</sup>.

En cambio, Tarragó (2011) plantea que la creación de valor del BID puede beneficiar a tres grandes colectivos: a la economía global, a los titulares de los negocios situados en el centro de las ciudades y a los propietarios de los bienes inmuebles. Es este

---

<sup>3</sup> Algunos ejemplos de variedad son los casos de New Jersey, cuyo BID ha de ser aprobado por el Ayuntamiento directamente, o la exigencia de 75% de votos favorables de los propietarios de inmuebles comerciales, como en el caso de Georgia (Mitchell, 2008).

<sup>4</sup> Normalmente esta partida proviene de los ayuntamientos

<sup>5</sup> Bajo las nomenclaturas de *levy* (exacción) o *assessment* (evaluación) adoptadas del inglés.

último grupo el que genera especial controversia en cuanto a su obligación de abonar cuotas.

Autores como Ysa (2011) defienden una postura clara con respecto a este colectivo, y es la de su adhesión en el programa de tributación hacia el BID:

*“La financiación debe recaer sobre la propiedad, ya que el objetivo radica en que soporten este recargo los que tengan un interés a medio o largo plazo en la dinamización del centro urbano, y que van a ver incrementado el valor de sus inmuebles (por tanto, el propietario y no el arrendatario)”*.

Pero, sin embargo, como contrapone Jiménez (2016), la perspectiva del BID se hace con fines empresariales, teniendo así en cuenta solamente el aumento significativo en la cifra de negocios de los establecimientos comerciales, siendo ellos los únicos sujetos pasivos del impuesto en la mayoría de BID.

La recaudación de los ingresos por la vía privada es competencia del ayuntamiento a través de un acuerdo especial, con la misma legalidad que cualquier otro impuesto público. Posteriormente, es el propio ayuntamiento quien realiza el pago del montante a la dirección del BID. (Gross, 2008).

Resulta interesante y diferente esta forma de financiación del BID, pues son los propios propietarios de locales de negocios quienes normalmente manifiestan aversión hacia los impuestos y deciden voluntariamente ser gravados con una carga extra para la recaudación de fondos que permitan el desarrollo del entorno en cuestión. (Ratcliffe, Williams y Branagh, 1999, citados por Villarejo, 2014).

Tras lo expuesto por Ysa (2011), para calcular el recargo se tienen en cuenta cuatro variables fundamentales, que son el valor de la propiedad, la superficie ocupada, la ubicación del local a pie de calle y la localización dentro del BID (esto es, en el centro del distrito o en su periferia).

La financiación por esta vía representa generalmente más del 80% del presupuesto del BID, y supone un incremento de la presión fiscal de entre un 1 y un 3% para cada beneficiario situado dentro del distrito.

Los supuestos de impagos por los sujetos obligados a ello, puede hacer tambalear los cimientos del sistema, pues sin la financiación por parte privada, el BID no puede surtir a la comunidad de los servicios acordados y, lo que es peor, no se respeta el principal valor que permite su supervivencia, que es el compromiso. En esta misma línea, los morosos pasarían a aprovecharse de los servicios de forma gratuita convirtiéndose en los denominados *free-riders*. Para evitarlo, el legislador establece fuertes sanciones administrativas para quienes se nieguen a pagar el impuesto. Y, en el caso de que estas multas tampoco fuesen liquidadas en tiempo y forma, se iniciará la apertura de un procedimiento de embargo.

Recaudados los ingresos derivados del impuesto, su administración es plena responsabilidad de la corporación BID, que tiene que demostrar una correlación entre los ingresos obtenidos y las inversiones realizadas en la oferta de bienes y servicios.

Además, a pesar de estar gestionados de forma privada, los BID tienen que presentar las partidas económicas de manera pública, desvelar la morosidad de ciertos integrantes, señalar las incidencias ocurridas en el periodo y, en definitiva, publicar cualquier otra información relevante y que fuese de especial interés tanto para el colectivo empresarial como para el ciudadano particular.

### 3.3.3. Servicios prestados

La literatura actual referencia el modelo BID, como un sistema capaz de ofrecer una diversidad de servicios ofrecidos con la posibilidad de adaptarse a las necesidades individuales de cada distrito. Hasta llegar a este punto de flexibilidad, el sistema ha ido evolucionado de forma similar en casi todos ellos. Con el paso del tiempo, las tareas primarias básicas correspondientes a la limpieza y seguridad, se vieron complementadas por las mejoras del mobiliario urbanístico y señalización de los lugares de interés. Este crecimiento paulatino terminó haciendo del modelo una organización completa, capaz de ofrecer actividades lúdicas y de promoción de la zona. Según Briffault (2009), Los BIDs se centran predominantemente en mantener y mejorar el paisaje urbano, contribuyendo a que los espacios públicos resulten más atractivos. Es más, para Villarejo (2014), hoy en día, los más ambiciosos, van más allá e intentan luchar contra la desigualdad social, ofreciendo ayudas y actividades a personas sin hogar.

De hecho, la evolución de los servicios prestados tiene su origen en el cambio de visión y objetivos de los BID. En la actualidad, el fin es incrementar el atractivo para mejorar la competitividad del comercio local y desarrollar la economía general de la zona. Las actividades tienen su sentido cuando un agente económico, de forma individual o en grupos reducidos, no pueden emprenderlo o su eficacia queda muy alejada de la puesta en marcha de forma conjunta (Esteve, 2017). En este nuevo escenario, el rol de las actividades tradicionales pasa a ser el de medios para la consecución de los resultados esperados.

El amplio rango de funciones de los BID en la actualidad, son expuestos en la tabla 1, y se divide en diez bloques fundamentales, según lo indicado por Bradley (Ysa, 2011), expresidente de la IDA (International Downtown Association).

Se observa que los BID tienen legitimidad de actuación en múltiples contingencias sociales, que para ciertos autores puede desencadenar en ciertos problemas en forma de abuso de poder. Tomando como ejemplo la seguridad, si una persona cuya presencia no es de recibo por el resto de ciudadanos desea entrar a un establecimiento, ¿Cómo deberían actuar los miembros de seguridad BID? La restricción de su entrada podría suponer una actuación altamente peligrosa. Ysa (2011) se muestra firme: *“La naturaleza pública de los servicios que prestan los BID implica que éstos no pueden imponer restricciones de entrada al disfrute de los servicios.”*

Bratos (2012), indica que la función del BID tiene que ser con carácter complementario, pero nunca sustitutivo a lo ofrecido por los ayuntamientos, siendo la alternativa al problema el establecimiento de acuerdos público-privados en cuestiones conflictivas.

Tabla 1: Servicios prestados por el modelo BID

1. Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida de residuos y basuras, vaciado de papeleras, limpieza de grafitis, trabajos de jardinería, retirada de la nieve ... etc.</li> </ul>
2. Vigilancia y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal de seguridad privado que ayuda a los visitantes y se coordina con las policías locales.</li> </ul>
3. Marketing comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de eventos, coordinación de promociones comerciales, elaboración y difusión de mapas y boletines informativos, señalización, mejora urbanística... etc.</li> </ul>
4. Políticas de captación y retención de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante prospecciones de mercado, elaboración de bases de información</li> </ul>
5. Regulación de espacios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y control de la venta ambulante, control de carga y descarga, espectáculos en la calle, mobiliario urbano... etc.</li> </ul>
6. Organización del transporte y del estacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de espacios públicos de aparcamiento, programas para zonas peatonales.</li> </ul>
7. Diseño urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de directrices de diseño, programas de mejora de fachadas y de la imagen general de la zona.</li> </ul>
8. Servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación o colaboración con programas de ayuda a los sin techo, formación ocupacional, programas de servicio a los jóvenes.</li> </ul>
9. Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y acciones de este tipo enfocadas a un mejor posicionamiento</li> </ul>
10. Mejoras del capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación de alumbrado, mobiliario urbano, arbolado y ajardinado... etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ysa (2011)

### 3.4. Resultados obtenidos y razones de su éxito

Los BID son la fórmula más específica y flexible de gobernabilidad para la gestión de los centros de las ciudades, como indica Levy (2011), quien además afirma que, hay lugares en los que incluso no hay una base legal para la creación de un BID, pero existen iniciativas que intentan asemejarse para la optimización urbanística.

Pero, ¿por qué podría estar interesado el sector público en los BID? (Houston, 2009) Tres son las razones que lo hacen interesante: su régimen de autofinanciación con baja participación de fondos públicos<sup>6</sup>, el tener un BID exitoso ayuda a atraer fondos y dinamismo a la ciudad (Bratos, 2012) y en definitiva, como se ha indicado anteriormente, su gran capacidad de adaptación a las necesidades del distrito.

El éxito que ha experimentado en los países pioneros, ha supuesto la copia de la fórmula en otros puntos de la geografía mundial, dando síntomas de ser un posible instrumento de gestión de los centros urbanos interesante. El nivel operativo en ciertos países desarrollados, afectados de lleno por la globalización y por las tendencias capitalistas, sostienen esta idea: Sólo en la ciudad de Nueva York actúan más de 75 BID, el Reino Unido cuenta con 250, de los cuales al menos 100 están en su segundo o tercer período de vigencia. Por su parte, Alemania, cuentan con 30 BID de los que 11 se encuentran en Hamburgo, ciudad pionera en la regulación e implantación Europea (Esteve, 2017).

Pero, la verdadera eficacia de este sistema queda reflejada en las sucesivas renovaciones de la gran mayoría de BID. Autores como Costela (2016) afirman que el sistema está dando buenos resultados ya que la tasa de renovación de los BID es muy alta, y en las segundas y sucesivas renovaciones, aumentan notoriamente tanto los porcentajes de aprobación como la participación en las votaciones.

La literatura que aborda el sistema llega a la misma conclusión, la clave de la efectividad de los BID radica en su independencia financiera, cuyos ingresos están asegurados de forma constante durante su período de vigencia, despejando cualquier atisbo de incertidumbre en la gestión. Con ello, eliminan el principal obstáculo con el que topaban anteriores modelos, el cual era la figura del *free rider*, quien se aprovechaba de forma gratuita de todos los beneficios. Es así, el compromiso el valor fundamental que denota sus grandes resultados, el proceso de constitución garantiza la implicación de los afectados, pues son los propios comerciantes quienes toman la iniciativa de creación de una organización común. (Bratos, 2012).

Uno de los escollos del modelo, es la complejidad de delimitar la legitimidad con la que cuenta el BID en ciertas materias en la que se contraponen la eficacia de sus actuaciones con el abuso de poder. Sin embargo, la principal dificultad con la que cuenta el modelo se encuentra en la creación. Países como España necesitan un cambio en la legislación, de manera que puede hacerse efectivo la aplicación de un impuesto obligatorio a todo el tejido empresarial del distrito, como se verá en los próximos posteriores.

---

<sup>6</sup> Como referencia, el BID de Norwich, en Reino Unido, cuenta con el 16% de fondos públicos sobre su presupuesto total anual. (Norwich Business Improvement District, 2016)

## 4. El camino hacia el BID en España

Las formas de asociacionismo comercial en España se han ido sucediendo hasta alcanzar su mayor grado de desarrollo en los centros comerciales abiertos bajo una colaboración de carácter público-privada. Siguiendo a Esteve (2017), se trata de iniciativas privadas que cuentan con el apoyo y las subvenciones de las administraciones tanto regional, por parte de las comunidades autónomas, como local, a través de los ayuntamientos, para promover su competitividad. Sin embargo, todavía no cuentan con un marco legal suficiente para aproximarse a la efectividad demostrada por los BID.

Este modelo asociativo voluntario se encuentra agotado y su progreso y objetivos a corto y largo plazo parecen cada vez más lejanos. El colectivo no sólo ve cómo cierto número de establecimientos se aprovechan de sus beneficios sin realizar aportaciones, sino que tampoco cumplen con los valores cooperativos del sistema. Junto a la falta de apoyo general, hay que añadir la cultura asociacionista actual en España, donde solo los pequeños comerciantes sienten la necesidad de unirse.

Por último, otra circunstancia que hace tambalear los cimientos de los centros comerciales abiertos es el bajo grado de profesionalización, estrechamente ligado con la falta de recursos financieros. Las principales funciones se basan en actividades dinamizadoras puntuales sin la capacidad de hacer evaluaciones previas, ni aplicar planes estratégicos. (Esteve, 2017)

Se antoja necesario por tanto un nuevo enfoque, que sustituya la voluntariedad individual por la obligación de participación, siempre y cuando, la iniciativa de creación sea privada. Se toma como referencia la experiencia de Reino Unido con los *Town Centre Management* (equiparables a los centros comerciales abiertos) cuyos resultados distaban de los primeros BID estadounidenses. Al igual que en España, una estrategia de imitación, la legislación británica suponía un claro obstáculo para su implantación. Sin embargo, en el año 2002, el gobierno de Blair realizó una apuesta clara por la colaboración público-privada mediante la cual los diferentes agentes sociales y económicos, colaboran con los gobiernos locales e impulsan proyectos que impliquen un beneficio para sí mismos y la comunidad. (Barceló, 2016)

Para el economista West (2017), fue un movimiento estratégico inteligente por parte del comercio británico por el que personal de administración del BID tuvo que trabajar de manera especial con los gerentes de grandes tiendas en lugar de hacerlo con los pequeños propietarios. Tras su implantación, la trayectoria en estas casi dos décadas ha sido exitosa, corroborada por el 95% de votaciones en favor de su renovación.

Pese a este precedente, el punto de partida en el camino hacia el BID en España es un tanto incierto, pues las medidas legales precisan de la aplicación de una nueva cuota en forma de impuesto que puede chocar ineludiblemente con los intereses de ciertos agentes que no estén dispuestos a afrontarlo. Surge así la dicotomía entre la necesidad de que el legislador dicte nueva regulación o se adapte o complete la ya existente.

## 4.1 Iniciativas para implantar los BID en España

Los BID, aunque todavía no están implantados como tal en España, son estructuras mucho más comunes de lo que parecen. Según Fernández (2008), existen organismos similares en nuestro país, como las asociaciones administradoras de concentraciones forestales, colegios profesionales o las entidades urbanísticas. La sustentación de estos entes, se hace bajo un sistema de autoadministración, y, aunque tengan alternativas para decidir su funcionamiento, se convierten en agentes descentralizados de los poderes públicos. Lo que hace peculiar al BID, es su modelo de financiación, dado que aquellos establecimientos que queden bajo un área circunscrita concreta están obligados a pagar una cuota. Por ello, una reforma legislativa afectaría tanto a su libertad como a su patrimonio.

Es en 2010, cuando se empiezan a ver los primeros pasos en España en el camino hacia el BID. Impulsado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se crea un grupo de expertos para estudiar la realidad de la gestión de las áreas comerciales urbanas en España. Para AGEUCU (2019), los BID son organizaciones de carácter privado ligadas con las autoridades locales creadas cuando la mayoría de empresarios de un área delimitada acuerdan, mediante un proceso formal, gestionar mediante una cuota de carácter obligatorio, una mayor oferta de servicios adicionales dirigidos a la promoción y rehabilitación de esta área.

Durante los años posteriores se han ido sucediendo otras iniciativas destacables recogidas en la tabla 2, en materia de gestión de los centros urbanos encaminadas hacia el modelo BID, la gran mayoría correspondientes a propuestas de partidos políticos para implantar el sistema en determinadas comunidades autónomas.

Es reseñable también la iniciativa del Ministerio de Economía y Competitividad y del Consejo Superior de Cámaras de Comercio por la que se elabora un programa para avanzar en la implantación del BID, o la postulación del Gobierno de España de un Anteproyecto de Ley a determinadas asociaciones comerciales para una gestión más innovadora, la cual no tuvo mucho éxito porque no se veía con buenos ojos la naturaleza de una de cuota obligatoria (AGEUCU, 2019).

Algo similar ha ocurrido con la mayoría de las iniciativas incluidas en la tabla 2, las cuales parece que no han llegado a convertirse en nada más que meras propuestas. Incluso el interés surgido hasta ahora, parece que ha decrecido, ya que no se observan nuevas iniciativas desde el 2016.

*Tabla 2: Resumen de iniciativas de gestión de centros urbanos en España.*

Año	Entidad impulsora	Iniciativa
2011	Coordinadora Española de Polígonos Empresariales	Propuesta dirigida al Ministerio de Industria para desarrollar un proyecto de Ley de Competitividad de las Áreas Empresariales basado en los BID.
2012	Grupo Parlamentario Socialista	Registro en el Parlamento de Catalunya una proposición de ley para regular las áreas de promoción de la economía urbana.
2012	Convergencia i Unió	Registro de una proposición No de ley para su debate en el Congreso en la que pide al Gobierno que permita a las haciendas locales aprobar recargos finalistas

		sobre impuestos municipales para apoyar al comercio de proximidad
2012	Partido Popular de Madrid	Proposición para la implantación de los BID en España.
2012	Partido Nacionalista Vasco	Presenta una Proposición No de Ley en el Parlamento Vasco que permita la introducción de los BID.
2012	Confederación Empresarial de Madrid y Confederación de Empresarios de Comercio Minorista	En el marco del Plan de Dinamización Comercial de la Comunidad de Madrid, proponen la creación de distritos BID en Madrid en un documento de propuestas dirigidas al Gobierno Regional y al Ayuntamiento de Madrid.
2013	Partido Popular Comunitat Valenciana	Presenta una proposición No de ley sobre la implantación de modelos de gestión conjunta en las áreas comerciales urbanas de la Comunitat Valenciana.
2013	PSC-PSOE	Propuesta en el Parlament de Catalunya para dedicar parte del impuesto de las grandes superficies a crear Áreas de Promoción Económica Urbana de acuerdo con el proyecto de Ley que presentaron en 2012. En diciembre de 2013 esta propuesta se debatió en el Parlament y fue desestimada.
2014	Ministerio de Economía y Competitividad y Consejo Superior de Cámaras de Comercio	Desarrollo del <i>Programa de Dinamización de Centros Comerciales Urbanos</i> en el marco del Plan Integral de Apoyo al Comercio con el objetivo de desarrollar acciones innovadoras en la prestación de servicios así como avanzar en la adaptación del modelo BID.
2014	Ayuntamiento de Gandía y Generalitat Valenciana	Desarrollo de proyecto experimental DIPEC con el objetivo de evaluar la viabilidad técnica y económica de la implantación de un modelo inspirado en los BID.
2014	Ayuntamiento de Madrid	Se aprueba la Ordenanza de dinamización de actividades comerciales en dominio público donde se regulan las <i>Zonas de Iniciativa Emprendedora</i> , en las que los titulares de los locales o actividades económicas de zonas y ejes comerciales de la ciudad podrán constituirse en <i>Asociaciones Administrativas</i> con el objeto de promover el establecimiento de servicios complementarios que repercutan en la mejora de la actividad económica y comercial de la zona y la ordenación de contribuciones especiales para su financiación.
2014	Gobierno de España. Ministerio de Economía	Borrador de Anteproyecto de Ley para la Dinamización de las Áreas Comerciales Urbanas. Presentado a entidades y asociaciones para que se realizaran alegaciones. No prosperó porque no había consenso sobre el modelo planteado, que se basaba en una bonificación del IBI.
2016	Ayuntamiento de Barcelona	Formación de un grupo de trabajo para articular un plan piloto de gestión público-privada

Fuente: Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (AGECU)

## 4.2. Normativa española

La legislación española establece tres criterios jurisprudenciales que marcan la naturaleza de los BID: el respeto a la libertad positiva<sup>7</sup>, la libertad negativa<sup>8</sup> del derecho de asociación y por último la necesidad de creación de nuevas entidades que justifiquen la consecución de los fines.

Respecto de la libertad positiva, la Constitución Española en su artículo número 10, cualquier persona física o jurídica se encuentra libre para desarrollar su personalidad dentro de un orden político y de la paz social. Junto con lo anterior, en un sentido más específico, se encuentra el artículo 22.1, en el que se reconoce el derecho de asociación siempre y cuando se persigan fines o se utilicen medios tipificados legales. De esta manera, se respeta la libertad positiva de los sujetos afectados para asociarse en otras actividades o fines interesados. Del mismo modo, tampoco se prohíbe la aparición de otro tipo de asociaciones que, con los mismos fines, desarrollen su actividad en el mismo ámbito.

El problema, según Villarejo (2014), está en sus inicios, pues el modelo BID no puede imponerse obligatoriamente por Ley, sino que debería surgir como iniciativa conjunta por los empresarios afectados a través de una voluntad mayoritaria para la revitalización de las ciudades.

A pesar de su origen privado, estas organizaciones quedan amparadas bajo la regulación específica pública, según lo expuesto en el artículo 7 de la Constitución Española, que establece lo siguiente:

*“La ley regulará las organizaciones profesionales que contribuyan a la defensa de los intereses económicos que les sean propios. Su estructura interna y funcionamiento deberán ser democráticos.”*

Si se consideran el BID como organización similar a los colegios profesionales como argumenta Fernández (2008), también quedan amparados por el artículo 36 de la Constitución:

*“La ley regulará las peculiaridades propias del régimen jurídico de los Colegios Profesionales y el ejercicio de las profesiones tituladas. La estructura interna y el funcionamiento de los Colegios deberán ser democráticos.”*

En relación con la vertiente negativa del derecho de asociación, el Tribunal Constitucional señala que la adhesión obligatoria a una entidad no puede ir acompañada a la prohibición de asociarse paralelamente de forma libre (Sentencia del Tribunal Constitucional N° 132/1989 de 18 julio). Del mismo modo, tampoco se prohíbe la aparición de otro tipo de asociaciones que, con los mismos fines, desarrollen su actividad en el mismo ámbito.

---

<sup>7</sup> En Derecho se entiende por libertad positiva la capacidad de cualquier individuo o agrupación de ser dueño de su voluntad y de controlar y determinar sus propias acciones.

<sup>8</sup> En Derecho se entiende por libertad negativa aquella en la que un individuo o agrupación es libre en la medida en que nada ni nadie restringe su acción, sea cual sea su carácter.

La doctrina del alto tribunal español es más específica en cuanto a la adscripción forzosa, según lo argumentado en la Sentencia 132/1989 de 18 de julio del Tribunal Constitucional, fundamento jurídico número 7 (extraído de Villarejo, 2014):

*“Ha de considerarse la adscripción forzosa a corporaciones públicas como un tratamiento excepcional respecto del principio de libertad, que debe encontrar justificación, bien en disposiciones constitucionales o bien en las características de los fines de interés público que persigan y que la Constitución encomiende a los poderes públicos, de manera que la adscripción forzosa cuente con una base directa o indirecta en los mandatos constitucionales.”*

La Sentencia 244/1991, de 16 de diciembre de 1991 persigue la misma idea:

*“Para que sea constitucionalmente admisible la pertenencia obligatoria a una entidad de carácter asociativo, es preciso que resulte necesaria para asegurar la consecución y tutela de determinados fines públicos, constitucionalmente relevantes, siempre que ello no viole al mismo tiempo un derecho o principio constitucionalmente garantizado.”*

Por lo tanto, la adscripción forzosa se entenderá de manera excepcional al principio de libertad de asociación, siempre y cuando, su formación resulte necesaria para la consecución de unos fines públicos potencialmente beneficiosos para todas las partes, como pueden ser la revitalización comercial y social del centro urbano y su mejora urbanística. Esta asociación quedará amparada, en última instancia, por la aprobación del ayuntamiento.

Otro de los rasgos que refuerzan su carácter democrático, es su temporalidad. Al finalizar el periodo de vigencia inicialmente establecido se procede a una votación que determinará su renovación si la mayoría de los establecimientos con derecho a voto, lo consideran oportuno. Esta norma permite a los sujetos adscritos forzosamente a manifestar su conformidad quedando la decisión final en manos de la mayoría.

Finalmente, respecto de la necesidad de creación de entidades corporativas en base a los fines públicos, el artículo 9.2 de la Constitución Española proclama lo siguiente:

*“Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.”*

Se pueden extraer varias conclusiones a raíz de lo anterior, que hacen no sólo lícita la creación del modelo BID, sino que, en cierto modo, puede considerarse como imprescindible.

La primera de ellas, es la necesidad de creación de un ente que sea capaz de ofrecer los fines públicos superiores mencionados, para la consecución de los objetivos sociales y comerciales del centro, y que, como se ha comprobado, ni de manera individual ni mediante las agrupaciones voluntarias, han sido eficazmente satisfechos.

En segundo lugar, el modelo BID es el perfecto instrumento capaz de alcanzar estas premisas, ya que no sólo se dirigen a la salvaguarda de intereses privados, sino que también a la consecución de fines esencialmente públicos mediante la prestación de servicios de marketing comercial, desarrollo de políticas de captación de negocio, diseño del espacio urbano, vigilancia y seguridad, organización del transporte y del estacionamiento o servicios sociales. Alternativas de asociación pasadas no son lo suficientemente eficaces para alcanzar estas proposiciones, para las que el legislador se reserva la posibilidad de actuar a través de la afiliación forzosa de ciertos miembros a una corporación de derecho público.

En tercera instancia, el origen fundamental de su creación es garantizar el sostenimiento equitativo del sistema y evitar la presencia de empresas que se benefician de las inversiones ajenas, pero no contribuyen económicamente con dicha agrupación, y en definitiva promover las condiciones de igualdad establecidas en la Constitución.

Por último, otro de los aspectos a destacar, es su configuración como órganos de colaboración con la administración local, tanto en el campo ejecutivo, con las acciones mencionadas anteriormente, como en el campo consultivo, ante la implantación de cualquier plan que beneficie el área. En este sentido, debería preverse la participación de representantes de la administración local en los órganos de gobierno de la entidad (Villarejo, 2014).

### **4.3. Naturaleza de las cuotas**

La cuota a pagar de manera obligatoria por cada uno de los miembros pertenecientes al distrito comercial, es el principal obstáculo para su puesta en marcha, pero a su vez, es la manera de eliminar a los *free riders*. La idea es tratarlo como si fuese un tributo de carácter especial, tal y como hacen países como Reino Unido (donde el tributo se denomina *levy*), Alemania (*Sonderabgaben*) o Estados Unidos (*fees*), donde, aunque cada uno de ellos cuenta con sus peculiaridades atendiendo a su legislación, presentan ciertos rasgos que les hacen comunes.

La Constitución postula en el artículo 31 que sólo podrán establecerse prestaciones patrimoniales de carácter público con arreglo a la ley y todos han de contribuir con los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica. La cuestión es que no todas las personas físicas y jurídicas del área que compondrá el BID han de contribuir con este tributo, al tratarse de fines privados, por lo que su naturaleza jurídica se antoja un tanto difusa, según afirma Esteve (2017). Se considera que, si su implantación acabase llegando definitivamente a España, el funcionamiento se asemejaría al alemán, donde los ingresos impositivos son exigidos únicamente a los operadores beneficiarios y cuyo sistema tributario tiene muchos puntos en común.

En cuanto a su regulación podemos atender a dos formas de hacerlo: redactar una normativa general que tenga un alcance nacional o una mucho más específica con alcance municipal.

Según la normativa actual, el ayuntamiento sería el ente encargado de regular, controlar y recaudar la cuota bajo el amparo del Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales que tras la aprobación del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, señala que el Estado cede las competencias tributarias locales a este

organismo. La idea sería tratar y recaudar de forma conjunta la cuota BID de la misma manera que el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI), cuyo tipo impositivo y forma se regula en el artículo 72 de la Ley de Bases Reguladoras de las Haciendas Locales.

Si se pretende implantar en todo el territorio nacional, hay que atenerse a lo expuesto en la Constitución en su artículo 149.1 en sus apartados 13, relativo a la coordinación de la planificación general de la actividad económica, y 18, sobre el procedimiento administrativo común de las administraciones públicas.

Así las cosas, la competencia tributaria en esta materia ya no quedaría en manos de los ayuntamientos a través de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, sino que todo el proceso democrático de creación, desarrollo y control por esta vía, quedaría en manos de cada comunidad autónoma. Villarejo (2014), afirma que se debería de establecer una regulación básica con carácter estatal en la que se detallen unos requisitos mínimos. Junto con lo anterior, añade que las comunidades autónomas deberían de tener también la potestad para ejercer sus competencias, y por último los ayuntamientos deberían aprobar las ordenanzas reguladoras.

Si se opta por el alcance municipal, autores como Esteve (2017) proponen la modificación del artículo 72 mencionado anteriormente, añadiendo un nuevo apartado relativo a los sujetos pasivos de la cuota BID y cuál sería la cuota a pagar por cada uno de ellos, ya que no todos trabajan en las mismas condiciones.

El tipo porcentual aplicado dependerá del valor catastral de los locales<sup>9</sup> y, aunque se entienda como un recargo que se hace de forma conjunta con el IBI, se trata de una obligación autónoma recaudada de forma anual por el ayuntamiento.

Una vez sea legítima esta metodología en las ordenanzas municipales, el ayuntamiento aprobará la constitución del BID (o de los BID, dependiendo del número de distritos necesarios de implantación) se redactarán las materias relativas a la cuota y otras peculiaridades que se consideren oportunas.

Esta alternativa sería la más eficaz para el objetivo de este informe, que es el de potenciar el comercio del centro de Soria de una manera específica y personalizada.

La mayor fortaleza del BID es la flexibilidad y adaptabilidad pero debe de ser facilitado por un marco legal que deje margen de libertad a que cada BID se ajuste a las características, prioridades y necesidades de sus miembros y de las ciudades en los que se implanten.

Sus condiciones de extensión, la completa peatonalización del centro de la ciudad y sobre todo su problema de despoblación cada vez más ostensible, hacen necesaria una regulación específica al margen del resto de municipios.

---

<sup>9</sup> Valor administrativo determinado objetivamente para cada bien inmueble a partir de los datos que existen en el catastro inmobiliario y que está integrado, por dos valores el valor del suelo y el valor de la construcción.

## **5. Implantación del modelo BID en Soria**

Como se ha expuesto en el primer punto, el comercio del centro de la capital de Soria se encuentra cada vez más en declive, haciéndose evidente por los continuos negocios que deciden echar el cierre. Los propios comerciantes reconocen que están teniendo serias dificultades, e incluso hasta el máximo exponente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la Provincia de Soria, Alberto Santamaría, reconoce que la situación es complicada y requiere reflexión.

La población soriana, en decrecimiento en términos absolutos y cada vez más envejecida, la competencia por parte de las grandes superficies, que incluyen una oferta mucho más amplia, e incorporan el aspecto lúdico, así como la venta por Internet, invitan a tomar medidas que permitan soñar de nuevo con la recuperación y competitividad del pequeño comercio tradicional.

Se forman asociaciones comerciales, como FEC-Soria, que dan lugar a una herramienta cooperativa de carácter voluntario, como es el Centro Comercial Abierto – Soriacentro. Aunque tiene iniciativas novedosas y que sostienen, en cierta manera, la actividad en el centro urbano, también tiene numerosos vacíos que le impiden ser una alternativa sólida para conseguir los objetivos marcados en un horizonte temporal de varios años.

En este apartado, se plantea la hipótesis de implantación del modelo BID en Soria y para ello, se detalla cuál sería el procedimiento democrático de creación, qué área sería la idónea para sacar el máximo partido, que servicios se podrían prestar, y cuáles serían los resultados esperados, así como los problemas que hacen difícil su implantación y desarrollo.

### **5.1. Proceso democrático de creación**

El origen del modelo BID imprescindiblemente tiene que ser de una iniciativa privada. Un nuevo grupo de operadores económicos, o la propia asociación FEC-Soria, que engloba a numerosos comercios (aunque se dediquen a actividades heterogéneas), ha de lanzar una propuesta de implantación para la promoción de la economía urbana.

Se plantea la hipótesis de que sea FEC-Soria, quien lance esta iniciativa, pues es el grupo asociativo más representativo y el actual gestor del CCA de Soria. Será denominado como el grupo promotor, y su principal función es la presentar ciertos credenciales para los participantes potenciales, esto es, ha de elaborar un proyecto del plan de actuación, establecer el área circunscrita y el presupuesto con el que se cuenta para estudiar su viabilidad, de manera que se adapte a las necesidades del distrito. Con dichos estudios objetivos ha de ser capaz de atraer a la comunidad comercial obteniendo un cierto número de apoyos significativos que avalen la idea.

El siguiente paso es la presentación de la propuesta de FEC-Soria como grupo promotor al Ayuntamiento de Soria. La propuesta debe ir acompañada del respaldo inicial mencionado anteriormente, del plan de actuaciones y servicios que el BID va a desarrollar, del balance previsto de ingresos y gastos, así como de cualquier otro dato de funcionamiento o interés. El Consistorio deberá examinar la documentación presentada y

la adecuación a las necesidades de la ciudad de Soria, sin invadir en ningún caso las competencias públicas, ni privatizar la gestión de los espacios públicos.

Si la respuesta es positiva, el Ayuntamiento aprobará la constitución del BID y se redactarán los Estatutos oficiales. El siguiente paso será una votación en la que participarán todos los comercios afectados.

De entre las diversas formas de conocer el grado de aceptación de la comunidad, se deberá elegir una. La más recomendable en este escenario es la del modelo inglés, que responde a una mayoría simple de los afectados, computándose un voto por comercio, independientemente de su actividad o facturación. Con el 51% de los votos, el BID es aprobado.

Si la votación resulta fructífera, el BID queda aprobado y se firma un convenio público de colaboración entre el Ayuntamiento de Soria y el grupo promotor. El convenio establecerá que el BID se compromete a ejecutar el plan de acción aprobado con los fondos descritos.

Como regla general, el periodo de vigencia es de 5 años sujeto a lo negociado y establecido en los Estatutos. Sin embargo, al tratarse de un sistema novedoso en España, se considera recomendable que el periodo de vigencia sea algo inferior, por lo que inicialmente será de 4 años.

Finalmente, la peculiaridad de este modelo reside en la naturaleza de la cuota, que precisa de una nueva normativa específica para su regulación, bien de alcance estatal o bien municipal, como sugiere Esteve (2017). La última es la mejor alternativa para el caso de Soria, pues basta la modificación del artículo 72 de la Ley de Bases Reguladoras de las Haciendas Locales y la adición de un nuevo apartado relativo a los sujetos pasivos de la cuota BID y sus respectivas peculiaridades.

Mientras esos cambios normativos se producen, se supondrá para este trabajo que se aplica un tipo porcentual al valor catastral de los locales y se recaudará por el Ayuntamiento como si se tratase de un impuesto municipal más. Posteriormente, el Ayuntamiento se encargará de transferir al BID los ingresos correspondientes.

## **5.2. Composición del grupo promotor**

A pesar de estar iniciado por FEC-Soria, la composición del grupo promotor estará formado por un conjunto de representantes de diversa procedencia, con el fin de que todos los intereses de los participantes queden defendidos y se pueda supervisar que su actuación se ajusta a los intereses públicos.

Para estimar el número de representantes en el BID de Soria, se toma como referencia el de Norwich, una ciudad localizada al este de sureste de Inglaterra con ciertas similitudes urbanísticas, comerciales y sociales. Siguiendo ese ejemplo británico, la Junta directiva del grupo promotor estará formada por 20 personas, de las cuales 13 provienen de los 15 comercios principales del distrito, 3 de la principal asociación de empresarios y 4 del Ayuntamiento.

Al margen de ellos, se creará un equipo de trabajadores del BID que tratará de ejecutar las misiones fijadas por la junta directiva y organización de los servicios prestados. Siguiendo con la misma referencia, el BID de Norwich está integrado por 8 trabajadores con una estructura jerárquica que se imitará en el BID de Soria: En la cúspide se encuentra el director ejecutivo, que gestiona y supervisa todos los niveles. Un escalón por debajo, está el manager de negocios y operaciones, encargado de la contratación y desarrollo de proyectos, y de coordinar al director de marketing (dedicado a realizar los estudios de mercado pertinentes y las acciones de comunicación), al relaciones públicas, y al administrador contable. Otros servicios adicionales que ayudan a potenciar el BID y promocionar la ciudad hacen necesario un responsable de marketing digital y dos supervisores del equipo de guías turísticos. Todos ellos trabajarán de manera coordinada bajo la responsabilidad de proyectar una imagen positiva de la ciudad de Soria

### **5.3. Área de actuación**

La delimitación del área de actuación es fundamental, pues no sólo marca la zona en la que aplicar los servicios, sino que también el número de establecimientos que participarán en el modelo BID obligados a pagar las cuotas y también beneficiarse de los servicios prestados. La idea es buscar un equilibrio entre el área más representativa de la ciudad, y que, necesite un continuo flujo de gente que se vea incentivada por el comercio y un presupuesto ajustado capaz de satisfacer las necesidades del colectivo.

El área delimitada se representa en la ilustración 2 (el contorno marcado por la línea roja) y engloba prácticamente la totalidad del centro histórico de la capital:

Partiendo desde la parte trasera del Ayuntamiento (calle San Juan de Rabanera) en dirección hacia el este, el límite vendría marcado por la calle Betetas continuado por la calle Postas hasta llegar a la concatedral de San Pedro. Posteriormente, el contorno continúa por el recorrido marcado por la carretera nacional N-234 en dirección oeste hasta llegar a la emblemática Iglesia de Santo Domingo. De esta manera, se cubre la calle Real que representa el Casco Antiguo de la ciudad. Siguiendo la línea trazada por la N-234, se llega a la rotonda de El Espolón. A continuación se rodea la Alameda de Cervantes por la calle Mosquera de Barnuevo y el paseo San Andrés para enlazar con la ronda Eloy Sanz Villa. Desde ahí, se enlaza con la calle Fueros de Soria hasta la calle Caballeros, y finalmente, de nuevo a San Juan de Rabanera para cerrar el círculo.

Esta área aglutina monumentos históricos de la capital como la concatedral de San Pedro, el Palacio Condes de Gómara, o las iglesias de Santo Domingo y San Juan de Rabanera. A su vez, cuenta con las calles principales y lugares de recreo como la calle Real, el Collado, el Espolón y la Alameda de Cervantes. A su vez, también están presentes los principales edificios públicos como el Ayuntamiento, la Diputación provincial o la junta de Castilla y León.

Tras la elaboración propia de un censo del número de negocios en este área, son 339 los implicados, de los cuales, 177 pertenecen a comercios, 103 a ocio y hostelería, 47 son oficinas y los 12 restantes son para actividades varias.



## 5.4. Régimen de financiación

El presupuesto del BID tiene carácter no lucrativo, y es destinado plenamente a sufragar los gastos en los que se incurre por los servicios prestados. Los ingresos proceden, en su mayoría, de los contribuyentes localizados en el área circunscrita, a los que hay que añadir las ayudas por parte de los organismos públicos que colaboran con el sistema, fundamentalmente, el Ayuntamiento de Soria. La relación en este escenario será de un 80% de los fondos aportados por los socios del BID y un 20% ayudas públicas.

La controversia aparece cuando se plantea el dilema de si cualquier propietario de un bien inmueble ha de aportar cuotas, ya que ve revalorizados sus activos al existir un mayor dinamismo, como sugiere Ysa (2011). Para el planteamiento de este caso, se omitirá esta idea y se considerarán como contribuyentes únicamente los propietarios de negocios; pues como argumenta Jiménez (2016), el modelo BID se hace con fines empresariales, siendo entonces los comerciantes los únicos sujetos pasivos del impuesto. A su vez, al tratarse de un modelo nuevo, desconocido, conviene que los propietarios de los inmuebles no paguen y, así no tengan que votar para que, previsiblemente, el porcentaje de votantes que apoyen el BID sea mayor y la iniciativa salga adelante.

La cuota del BID tiene un carácter personalizado y es obligatoria, permitiendo de este modo eliminar a los *free riders* existentes en el CCA y dando lugar a la principal diferencia con el anterior modelo. Siguiendo lo expuesto por Ysa (2011), el cálculo del montante a pagar dependerá tanto del valor catastral del local como de la localización dentro del BID (esto es, en el centro del distrito o en su periferia). Al tratarse de un área pequeña, se considera indiferente su localización. Al valor del catastro, esto es, a la valoración objetiva del catastro inmobiliario, que está integrada por el valor del suelo y por el valor de la construcción se le aplica un tipo porcentual. En este escenario, se ha decidido que sea un 0,5 % aplicable sujeto a futuras negociaciones por los partícipes.

Finalmente, la forma de recaudación se hará por la vía pública. Es competencia del Ayuntamiento, mediante un acuerdo especial con la empresa BID, la recaudación de forma conjunta con el IBI. Posteriormente, es el propio Ayuntamiento quien realiza el pago del montante a la dirección del BID. (Gross, 2008).

### 5.4.1. Presupuesto

Para calcular los ingresos estimados con los que contaría el BID, tomamos como referencia un estudio realizado por Rovira (2011), en el que presenta un modelo de una ciudad con 150.000 habitantes en los que participan 500 contribuyentes, de los cuales el 58% son comercios, el 20% corresponde a la hostelería, un 10% son oficinas y por último, un 2% pertenecen a otras actividades. Todos ellos aportan una cuota correspondiente al 0,5% del valor catastral del local y que termina componiendo el 80% de los ingresos del BID.

En el caso de Soria, el último dato del INE (2018) indica que esta ciudad tiene 39.112 habitantes y el censo específico de actividades económicas realizado para este trabajo establece que las proporciones son las siguientes: 52% son comercios, 31% son locales de ocio y hostelería, un 14% son oficinas y un 3% corresponden a locales de negocios para otras actividades.

La cuantía total a pagar vendrá determinada por el valor catastral medio de cada tipo de establecimiento y un tipo porcentual del 0,5%. Lamentablemente, no ha sido posible conseguir el valor catastral medio de cada tipo de negocio porque la Dirección General de Castastro considera que facilitar esa información contraviene la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Es por ello que se toma como referencia el valor catastral medio para cada tipo de negocio, no ha sido posible de conseguir para la elaboración de este estudio, debido a que se consideran datos protegidos por la Dirección General de Catastro. Es por ello, que se toma como referencia el utilizado por Rovira (2011), con el fin de establecer una estimación.

*Tabla 3: Escenario financiero del modelo BID en Soria*

Tipo de actividad	Estructura de locales de negocio	Número de locales	Valor catastral medio (€)	Total valor catastral ajustado (€)	Montante de la tasa: 0,5% *VC	Cuota media anual por local (€)	Cuota media mensual por local (€)
Comercio	52 %	177	100.000	17.700.000	88.500	500	41,67
Ocio y hostelería	31%	103	193.000	19.879.000	99.395	965	80,42
Oficinas	14%	47	173.000	8.131.000	40.655	865	72.08
Otros	3%	12	140.000	1.680.000	8.400	700	58.33
Totales	100%	339	140.250	47.390.000	<b>236.950</b>	<b>667.2</b>	<b>55.6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Rovira (2011).

Se puede estimar una recaudación de 236.950 € anuales por parte de los 339 establecimientos contribuyentes, por lo que de media supondría una inversión de 667,2 € para todo el año, o, si se recauda de manera mensual, de 55,6 €.

En el desglose por tipo de establecimiento, se observa que los locales de ocio y hostelería serían los mayores contribuyentes, con una cuota de 80,42 €/mes por local, mientras que los comerciales serían los que menos contribuirían individualmente, pues solo aportarían en torno a 41,67€/mes. Esto es debido a que los locales de ocio y hostelería son habitualmente más grandes, y por ello, su valor catastral es superior, como se refleja en la tabla anterior. Lo contrario, lógicamente, ocurre con los establecimientos comerciales.

Si como hace Rovira (2011), se considera que los ingresos por parte de los contribuyentes alcanzan el 80% del total, las ayudas de los organismos públicos también para el progreso social representarán el 20% restante. En términos absolutos, el presupuesto de origen público sería de 59.237,5 € anuales.

Por lo tanto, la suma de las aportaciones de los contribuyentes (236,950 €) y las ayudas públicas (59,237.5 €), forman un montante de 296.187,5 €/año, lo que representa el presupuesto final con el que cuenta la empresa BID.

## 5.5. Servicios prestados

Los objetivos y la misión son cambiantes de acuerdo con las necesidades de la ciudad en cada período de validez. En la tabla 4, se muestran las principales tareas a ejecutar para los primeros 4 años del BID. Las propuestas se hacen en consideración de las necesidades aparentes del distrito, tomando como base las realizadas en el plan empresarial de Norwich en su primera legislatura. Estas acciones se dividen en diez categorías principales, como queda reflejado en la tabla indicada.

Tabla 4: Esquema de los servicios prestados por el BID de Soria

1. Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal para la limpieza de la nieve durante el invierno.</li> <li>• Limpieza de graffitis en la calle Real y calles secundarias como la calle Económica</li> <li>• Mantenimiento del adoquinado de San Juan de Rabanera y el Collado.</li> </ul>
2. Vigilancia y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal de seguridad en colaboración con la policía local.</li> </ul>
3. Marketing comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la marca Soria a través del posicionamiento en redes sociales, para así recibir el feedback de sorianos y turistas.</li> <li>• Publicidad de los establecimientos, sus actividades y ofertas</li> <li>• Intalación de mupis que hagan sentir la presencia dentro del distrito.</li> <li>• Señalética en las calles principales y zonas comerciales.</li> </ul>
4. Políticas de captación y retención de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de mercado y encuestas para conocer sus preferencias</li> <li>• Capacidad de negociación con los propietarios de locales vacíos para redinamizar la actividad comercial.</li> </ul>
5. Regulación de espacios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante los meses de primavera y verano, organización en las calles principales de espectáculos de trucos de magia y pequeños conciertos que amenicen a la ciudadanía.</li> </ul>
6. Organización del transporte y del estacionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de zonas habilitadas para estacionar las bicicletas en Mariano Granados, ya que no hay ninguna disponible en la actualidad.</li> <li>• Promoción del transporte público.</li> </ul>
7. Diseño urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de fachadas en la calle Real y el casco Histórico con pinturas de las gremios desarrollados antiguamente.</li> <li>• Instalación de una fuente con luces en la plaza del Olivo.</li> </ul>
8. Servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de talleres de reinserción social en el Centro Cívico de Soria para las personas con adicción al consumo de alcohol y drogas, y personas sin techo que se asientan en las calles rincipales, dándoles así, la oportunidad de reinsetarse en la sociedad.</li> </ul>
9. Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Interno de la actuación del BID y del <i>feedback</i> ofrecido por los comerciantes.</li> <li>• Redacción de objetivos a largo plazo acerca de la cifras de venta en 10 años y la imagen que se quiere transmitir de Soria.</li> </ul>
10. Mejoras del capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumbrado de las luces de Navidad</li> <li>• Instalación de una red Wifi gratuita en todo el área</li> <li>• Mejora del arbolado en la calle Real e implantación de pequeñas zonas de ajardinado en la ronda de Eloy Sanz Villa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Norwich BID (2016)

Estas son algunas de las actividades necesarias hoy en día en el centro de la capital y a las que ni el Ayuntamiento de Soria ni el Centro Comercial Abierto, pueden dar alcance, sin olvidar nunca, que estos servicios son de carácter complementario. Se pretende de este modo dar un giro de imagen al centro de Soria con un centro más animado, competitivo comercialmente y con presencia promocional en Internet.

Como se trata de un plan a cuatro años vista, las actividades se irán aplicando gradualmente con el paso del tiempo: Para el primer año, los esfuerzos económicos se centrarán en el mantenimiento del distrito y las mejoras de capital y del diseño urbano, a fin de que los participantes y ciudadanos vean visualmente las aplicaciones en la gestión. Para el segundo, los objetivos prioritarios serán las políticas de captación y retención de negocios, actividades de marketing comercial y realizar una planificación estratégica que optimice los recursos tanto a corto como a un posible largo plazo. En el tercero, se dotará de vigilancia y seguridad a la comunidad, así como de servicios sociales. En el último ejercicio, se aplica una mejora de la regulación de espacios públicos y organización del transporte y del estacionamiento, siendo esta una práctica visual antes de la votación de la renovación y para que los participantes estén más dispuestos a dar su voto favorable.

## 5.6. Resultados

Con este nuevo sistema, desaparecen aquellos establecimientos que no contribuyen por el voluntarista CCA y que no solo se aprovechan de las actividades realizadas por el mismo, sino que generan malestar en los participantes. Como apunta Esteve (2017), con el BID, la gestión del espacio público se hace desde una perspectiva más democrática y cooperativa lo que permite un control más efectivo en la gestión de los presupuestos.

Al tratarse de un sistema novedoso en España, no hay ningún caso comparable para proyectar unos resultados objetivos. Echando la vista a lo que acontece en otros países, en torno al 95% de votaciones tras un periodo de vigencia son favorables a la renovación del BID (West, 2017), lo que permite concluir que, o bien la solución es buena o bien es menos mala que el CCA. Es complicado, a su vez, estimar qué beneficio reporta cada euro invertido en las ventas del tejido empresarial en su conjunto, por lo que no se disponen de estadísticas objetivas que sirvan de referencia. No obstante, hay ciertos datos que si pueden ser relevantes para calificar las actuaciones del BID. Los datos del BID de Norwich revelan que sus actuaciones propiciaron un descenso de la ratio de locales vacantes del 12% en 2012 al 5% en 2017, la reducción de la contaminación del 3% en el centro de la ciudad, la distinción de ser una de las diez ciudades más seguras de Inglaterra gracias a sus esfuerzos en vigilancia y seguridad, y la conexión Wifi en la zona centro, a la que se conectan mil usuarios diarios, entre los resultados más destacados.

Tomando como referencia esta visión para Soria, el éxito económico, social y comercial, pasa por el cumplimiento de las estrategias planificadas para un desarrollo sostenible en un horizonte temporal que permita redinamizar las ventas y el turismo, la atracción de nuevos negocios e inversiones e incluso aumentar el valor de los inmuebles. Sin embargo, hay variables que pueden crear controversia en la comunidad BID. El principal problema de la puesta en marcha el modelo, es la incertidumbre de aceptación, a causa del pago de un canon obligatorio. Los estudios realizados para el Plan Estratégico 2010-2014 plantearon la encuesta a una muestra de comerciantes para conocer su postura: casi el 50% de los comerciantes podrían ver con buenos ojos esta práctica, un 20% no sería partidario, mientras que el resto prefiere pronunciarse en base a circunstancias. Se deduce en consecuencia, que la instauración de un suplemento impositivo no sería del todo aceptada, pero tampoco sería directamente rechazada. (Frechoso y otros, 2009)

No sólo hay problemas en sus inicios sino que ya asentado, el BID, puede provocar que los barrios que se encuentran al margen del distrito queden mermados, formando “gobiernos paralelos” (Esteve, 2017) dentro de un municipio tan pequeño como Soria.

## 6. Conclusiones

El desarrollo del presente informe, hace notable la necesidad de implantar un nuevo modelo de gestión en el centro de Soria que permita recuperar el dinamismo comercial y la competitividad entre sus establecimientos.

Tanto la aparición del Centro Comercial Camaretas, situado a tan sólo 3 kilómetros del centro de la ciudad con alrededor de una treintena de firmas internacionales, como la revolución de las nuevas tecnologías, que incorporan la venta online de manera directa a domicilio, y una amplia variedad de producto, provocan que los establecimientos de la capital estén pasando por sus peores momentos.

Las soluciones planteadas por las entidades locales se han apoyado en las prácticas asociativas. La herramienta más eficaz y desarrollada va de la mano de FEC-Soria, y es el Centro Comercial Abierto, Soriacentro. Basado en una gerencia unificada para los establecimientos adheridos de forma voluntaria, tiene como fin el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos sociales y económicos, que permitan la recuperación del centro de la capital.

Entre la comunidad participante, se consideran positivas estas propuestas, pero no llegan a cosechar el resultado esperado, en gran medida por la presencia de agentes que se aprovechan de las actividades organizadas, pues no sólo no contribuyen con el sistema, sino que diezman el valor de la cooperación de los comerciantes, que sí aportan de manera voluntaria, las cuotas a la organización gestora.

La opción más interesante, tanto por la eficacia demostrada en otros países, como por el arreglo del problema de la falta de compromiso total de la comunidad, es la implantación del modelo BID. La obligatoriedad de pertenecer al grupo, de pagar las cuotas correspondientes y de beneficiarse de los derechos desprendidos del mismo, puede crear un ambiente de justicia en términos económicos. No obstante, en el caso español, ese carácter obligatorio choca con la libertad de asociación, recogida en la Constitución Española.

Es por ello que, pese a que este sistema comienza a estar arraigado con un notable éxito en otras ciudades, tanto norteamericanas como en el propio continente europeo, en España todavía no se ha implantado pues no se dispone de la legislación suficiente para superar la imposibilidad que la propia naturaleza de la cuota establece de acuerdo con el artículo 72 de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. Sin perjuicio de ella, en la última década han surgido proposiciones de Ley e iniciativas que se acercan al modelo BID, aunque ninguna de ellas ha logrado su plena legalidad.

Se consideran dos caminos que hacen posible su implantación: redactar una normativa general con alcance nacional o una con rango más específico y alcance municipal. La primera de ellas, implicaría la adición de un nuevo apartado en el artículo 149 de la Constitución relativo a la coordinación de la planificación general de la actividad económica, de forma que la competencia de la regulación local pasaría a tener rango nacional, y es ahí donde se podría perfilar el modelo BID. Sin embargo, se propone como mejor alternativa la modificación del artículo 72 de la Ley Reguladora de Haciendas Locales mediante un nuevo apartado relativo a los sujetos pasivos de la cuota BID. Naturalmente, la modificación sería de aplicación únicamente en los municipios que

quisieran implantar un BID, lo que, en la práctica, facilitaría la propuesta de uno de ellos en ciudad de Soria.

Para su legítima implantación, se entiende que es imprescindible la iniciativa privada para comenzar el proceso. Un grupo de operadores o la propia FEC-Soria ha de presentar una propuesta al Ayuntamiento de Soria con la información minuciosa acerca de su funcionamiento. De ser aceptada la propuesta por el Consistorio, será objeto de votación entre la comunidad afectada.

Un análisis previo para dilucidar las principales cuestiones del BID es fundamental, ya que es el medio para alcanzar un equilibrio que optimice las inversiones realizadas para ofrecer los servicios prestados dentro del área circunscrita, con los ingresos obtenidos por las cuotas aportadas provenientes de los establecimientos situados en ella, y las subvenciones públicas recibidas.

El distrito ideal engloba la práctica totalidad del centro histórico del municipio soriano y que responde a la zona más diezmada comercialmente en los últimos años. A grandes rasgos, está delimitada por cuatro flancos principales: la carretera nacional N-234 y el paseo San Andrés en sus partes norte y oeste respectivamente, la ronda Eloy Sanz Villa y la calle Caballeros en el sur, y por último, el barrio de San Pedro en su parte este. Son 339 negocios los que se ven implicados en el distrito, de los cuales, 177 pertenecen al sector comercial, 103 a ocio y hostelería, 47 son oficinas y 12 locales de actividades varias.

El presupuesto total se compone de un 80% de las cuotas, calculadas a partir de un tipo porcentual del 0,5% aplicado al valor catastral de cada establecimiento, y de un 20% añadido como ayuda por parte de las Administraciones Públicas. En la estimación realizada en este trabajo, el presupuesto final es de 296.187,5 euros anuales. Este montante irá destinado a la prestación de servicios, que van desde la mejora de la imagen urbanística, como la limpieza de grafitis en la calle Real, hasta la regulación de espacios públicos con actividades lúdicas en los meses de primavera y verano o la instalación de una red Wifi gratuita en todo el área.

Dos serían los problemas potenciales que provocarían la aparición del BID en Soria: El primero, la incertidumbre de parte del tejido empresarial ante la aplicación de un modelo nuevo en el país, para el que estudios previos han demostrado su posible aceptación. El segundo, el posible abuso de poder por parte de la organización BID, que es solventado con la formación de la misma, a partir de representantes de los colectivos implicados.

Es complicado estimar el crecimiento porcentual de las ventas del distrito del centro de Soria, aunque se cree firmemente que este modelo es capaz de revitalizar el comercio y el turismo, atraer nuevos negocios e incluso aumentar el valor de los inmuebles. Según lo experimentado por el BID de Norwich, son múltiples los beneficios ofrecidos que están al margen de los económicos y que hipotéticamente podría alcanzar el BID de Soria. Se aconseja el mantenimiento en un horizonte temporal a medio o largo plazo, a decisión del colectivo implicado, pues será cuando se vean mejor los verdaderos beneficios del BID.

Aunque, con la creación del BID en Soria, es seguro que se resolvería el principal problema que tiene el Centro Comercial Abierto, y que consiste en la falta de cooperación unánime de todo el tejido empresarial.

## **Bibliografía**

- AECC, A. E. (2000). *Asociación española de centros y parques comerciales*. Madrid, España. Obtenido de: <http://www.aedecc.com/centros-comerciales/>
- AGECU (2018), *Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos*. Madrid, España. Obtenido de: <https://www.agecu.es/>.
- Alonso, L. (2005). *La era del consumo*. Madrid, España: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Ayuntamiento de Soria (2018). *Ayuntamiento de Soria*. Soria, España. Obtenido de <https://www.soria.es/>.
- Barceló, L. (2016). *Iniciativas de desarrollo sociolaboral: EL papel esencial del Marketing. Caso de Estudio: Modelo de Negocio BID (Business Improvement District)*. Universidad de Valladolid. Soria, España.
- Baudrillard, J. (2009). *La sociedad de consumo*. Madrid, España: Alianza.
- Bratos Martín, M. (2012). *Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas*. Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid. Valladolid.
- Carretero, N. (2017). *La Laponia española*. Teruel, España: El País.
- Carrillo, A. (2018). El comercio del centro no levanta cabeza en Navidad. *Heraldo-Diario de Soria*. Obtenido de: [http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/soria/comercio-centro-no-levanta-cabeza-navidad\\_102942.html](http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/soria/comercio-centro-no-levanta-cabeza-navidad_102942.html)
- Chemes, J. M., Kosiak de Gesualdo, G., & Etchevarría, M. (2002). *Centros Comerciales Abiertos. Una propuesta para la ciudad de Santa Fé*. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fé, Argentina.
- Puro Marketing (2017). *EL 63% de los consumidores prefieren comprar en una tienda online que permita opiniones de otros usuarios*. Obtenido de: <https://www.puromarketing.com/76/29492/consumidores-prefieren-comprar-tienda-online-permita-opiniones-otros-usuarios.html>
- Costela, Á. (2016). Los Business Improvement Districts (BIDs): Implantación en Europa, experiencia en el Reino Unido, y futuro". *Comunicación presentada en el VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas*. Madrid, España.
- ElMiróndeSoria. (2018). FECSoria reclama un plan estratégico para el comercio de proximidad. *elMiróndeSoria*. Obtenido de:

<https://elmirondesoria.es/soria/capital/fecSORIA-reclama-un-plan-estrategico-para-el-comercio-de-proximidad>

- Escudero, L. A. (2008). *Los centros comerciales. Espacios postmodernos de ocio y consumo*. Cuenca, España: Colección Monografías.
- Esteve, M. L. (2017). *Propuesta del modelo BID a la realidad*. Universidad de Girona. Gerona, España.
- FEC-Soria (2018). *Federación de Empresario de Comercio de Soria*. Soria, España. Obtenido de <http://www.fecSORIA.es/>
- Fernández, T. (2008). *Manual de Derecho Urbanístico*. Madrid, España: Civitas
- FOES (2018). *Federación de Organizaciones Empresariales Sorianas*. Soria, España. Obtenido de: <http://www.foes.es/>
- Frechoso, J. C. (2016). *Efectos económicos de los centros comerciales: el caso de Castilla y León*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Frechoso, J. C., Bachiller, J. M., García, B., Villarejo, H., González, S., Sancho, M. J., . . . Villar, E. (2009). *Plan Estratégico de apoyo al Comercio de Soria 2010-2014*. Soria: Excelentísimo Ayuntamiento de Soria. Soria, España
- Gómez, M. (2000). *La nueva vida del pequeño comercio* (Vol. num.26). (E. Mundo, Ed.) Madrid, España: Nueva Economía.
- Gross, J. (2008). *Business Improvement Districts In New York City's Low- And High-Income Neighborhoods*. Boca Ratón, Florida, EEUU.
- Hervada, M. (2018). El centro continúa echando el cierre ya con 23 locales vacíos. *Heraldo-Diario de Soria*. Obtenido de: [http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/soria/centro-continua-echando-cierre-ya-23-locales-vacios\\_105183.html](http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/soria/centro-continua-echando-cierre-ya-23-locales-vacios_105183.html)
- Hoyt, L. (2003). *The business improvement district: An internationally diffused approach to revitalization*. Washington DC, Estados Unidos: International Downtown Association.
- J.S. (2017). El pesimismo invade al comercio tradicional incluso en el verano. *Heraldo-Diario de Soria*. Obtenido de: [http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/soria/pesimismo-invade-comercio-tradicional-incluso-verano\\_93266.html](http://www.heraldodiariodesoria.es/noticias/soria/pesimismo-invade-comercio-tradicional-incluso-verano_93266.html)
- Jiménez, M. d. (2016). *Plan de Comunicación para la implantación de los Business Improvement Districts en España*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Valladolid, España.

- Levy, P. (2011). *La revitalización de los centros de las ciudades norteamericanas: el papel de los Business Improvement Districts*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2008). *Centros comerciales abiertos. Tipificación y diagnóstico*. Madrid, España.
- Mitchell, J. (1999). *Business Improvement Districts and Innovative Service Delivery*. Nueva York The Pricewaterhouse Coopers Endowment for the Business of Government.
- Mitchell, J. (2008). *Business Improvement Districts and the shape of American Cities*. New York: State University of New York Press.
- Molinillo, S. (2002). *Centros Comerciales de área urbana*. Madrid, España: ESIC.
- Ratcliffe, J., Williams, B., & Branagh, S. (1999). *Managing and Financing Urban Regeneration. A preliminary Study on the Prospective Use of Business Improvement Districts and Tax Increment Finance Districts in Ireland*. Dublin: Dublin Institute of Technology.
- Rovira, A. (2011). *¿Mito o realidad? La situación de los centros comerciales urbanos en España*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Segal, B. (1997). *Business Improvement Districts: Tool for economic development*. Management Information Service Report.
- Sentencia 132/1989, de 18 de julio de 1989 del Tribunal Constitucional, fundamento jurídico número 7. Obtenido de: [https://tc.vlex.es/vid/1-22-c-2-3-36-4-5-6-ba-15034256#section\\_4](https://tc.vlex.es/vid/1-22-c-2-3-36-4-5-6-ba-15034256#section_4)
- Sentencia 244/1991, de 16 de diciembre de 1991 del Tribunal Constitucional, fundamento jurídico número 5. Obtenido de: <https://tc.vlex.es/vid/1-c-22-2-3-4-stc-5-15356568>
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2018). *Informe del Mercado de Trabajo de Soria 2017*. Madrid, España.
- Tarragó, M. (2011). *Fórmulas para la financiación de las acciones de promoción económica de los centros urbanos*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas.
- Villarejo, H. (2014). *Colaboración Público- Privada para la revitalización de Espacios Urbanos: La introducción de los Business Improvement Districts en el ordenamiento Jurídico Español*. Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
- West, D. (2017). *Mainstreet Management: Successful retail strategies*. Premier Retail Management. Golden Grove, Australia.
- Ysa, T. (2011). *Partenariaos público-privados en la gestión de centros urbanos: Análisis comparativo de modelos entre Estados unidos y el Reino Unido*. Gestión y Análisis de Políticas Públicas.

## **Anexo: Establecimientos de Soriacentro y dirección comercial**

### **A. Establecimientos de Soriacentro**

CALZADOS SANTA MARIA  
MODA INTIMA S.M.  
PASTELERIA CAFE NUEVA YORK  
DUENDE  
ROBERTO PARIS  
CENTRO OPTICO PERLADO  
CALZADOS ROYHER  
SANTOS OCHOA  
YORK MAESTROS PASTELEROS  
ANTÓN Y CACHO  
MAISON DECOR Y SALDOS MUÑOZ  
LAS HERAS  
REGALOS SANTIAGO  
RHOS  
PERFUMERIA Y ESTETICA AQUABEL  
MANGO  
JOYERIA MONREAL  
MANTEQUERIAS YORK  
ALIMENTACIÓN MARINO  
ANUBIS  
TEYMA  
TROFEOS ROMERO  
CALAVIA REGALOS  
J. L. HOMBRE  
FERRETERIA 2000  
EL RINCON DE SORIA II  
VINOS LAZARO  
TUCCITEA  
MULTIOPTICAS MONREAL  
RESTAURANTE LA CHISTERA  
CAFETERIA CERVECERIA TRIBECA  
RESTAURANTE SANTO DOMINGO  
VIAJES ECOCOLOR

### **B. Dirección Comercial**

SANTA MARIA, 18  
PUERTAS DE PRO, 6  
COLLADO 18. ESQ. ROSEL  
Y S. BLAS  
NICOLAS RABAL, 3  
ESTUDIOS, 9  
ADUANA VIEJA, 10  
COLLADO, 30  
PLAZA EL ROSEL Y SAN  
BLAS, 3  
ESTUDIOS 8  
LAS CASAS, 6  
PUERTAS DE PRO, 9  
EL COLLADO, 38  
AVDA. DE NAVARRA, 2  
EL COLLADO 6  
C/ LA ECONOMICA, 8  
COLLADO, 5  
EL COLLADO 32  
PLAZA MARIANO  
GRANADOS, 5  
NUMANCIA, 9  
NUMANCIA, 31, BAJO  
CALLEJÓN DEL  
PREGONERO, 2  
PUERTAS DE PRO, 19  
ESPOLÓN, 10  
EL COLLADO, 9  
AVDA. NAVARRA, Nº 2,  
BAJO  
EL COLLADO, 17, BAJO  
PLAZA DEL SALVADOR,  
INSTITUTO, 3  
EL COLLADO  
CALLE ALBERCA  
EL COLLADO  
PLAZA DEL VERGEL, 1  
AVENIDA DE NAVARRA,