



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Marketing e Investigación de  
Mercados**

**EL MODELO DE LOS BUSINESS  
IMPROVEMENT DISTRICTS (BID):  
PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN EN  
ZAMORA**

Presentado por:

***Óscar Calzada Castaño***

Tutelado por:

***Helena Villarejo Galende***

*Valladolid, 27 de septiembre de 2021*

## **RESUMEN**

Los Business Improvement District (BID) son entes dirigidos de forma privada, una vez autorizados por el gobierno local. El objetivo es estimular el tejido empresarial, modernizando y profesionalizando las zonas urbanas, realizando servicios que complementan y mejoran los prestados por el servicio público, y así incrementar la competitividad de las empresas que se encuentren en el área delimitada. Los BID no tienen ánimo de lucro y tienen una finalidad de interés general, creándose de manera democrática y basándose en un sistema colaborativo público-privado. Además, este modelo de gestión, de amplia implantación en el ámbito internacional elimina el gran problema de los free-riders o gorriones, que se aprovechan de la colaboración de los demás, sin aportar ellos nada.

Este trabajo analiza la implantación del modelo en la calle Los Herreros de Zamora (España), formulando una hipótesis de cómo afectaría a este área concreta y a la ciudad en general, si se aprobase la Ley que regulase los BID en Castilla y León, como ya ha sucedido en Cataluña.

**Palabras clave:** Business Improvement District, asociación comercial, colaboración público-privada, financiación local, promoción económica.

Códigos JEL: K23, K34, O18

## **ABSTRACT**

Business Improvement Districts (BID) are privately managed entities, once authorized by the local government. The objective is to stimulate the business fabric, modernizing and professionalizing urban areas, providing services that complement and improve those provided by the public service, and thus increase the competitiveness of companies located in the defined area. BID are non-profit and have a general interest purpose, being created in a democratic manner and based on a public-private collaborative system. In addition, this management model, which has been widely implemented internationally, eliminates the major problem of free riders, who take advantage of the collaboration of others without contributing anything themselves.

This paper analyzes the implementation of the model in Los Herreros street in Zamora (Spain), formulating a hypothesis of how it would affect this specific area and the city

in general, if the law regulating BID in Castile and Leon were to be passed, as has already happened in Catalonia.

Keywords: Business Improvement District, retail association, public-private partnerships, local financing, economic promotion.

JEL codes: K23, K34, O18

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. MODELO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Concepto</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2. Antecedentes</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3. Proceso de creación</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4. Financiación</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5. Actividades que ofrece el BID</b> .....	<b>13</b>
<b>2.6. Modelos internacionales</b> .....	<b>14</b>
<b>2.7. Necesidad de introducción del modelo en España</b> .....	<b>15</b>
<b>2.7.1. Los problemas de los modelos de gestión asociativos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.7.2. Características del modelo BID español</b> .....	<b>15</b>
<b>2.7.3. Algunas iniciativas realizadas</b> .....	<b>16</b>
<b>3. IMPLANTACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO EN ZAMORA</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Contexto socio-económico y en especial, la situación del sector comercial en Zamora</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2. Propuesta para la creación de un BID en la calle Los Herreros de Zamora</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2.1. Área geográfica afectada por el BID</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2.2. Proceso de creación del BID</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2.3. Organización interna del BID Los Herreros</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2.4. Actuaciones</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.5. Financiación y presupuesto</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.6. Repercusión de la implantación del modelo</b> .....	<b>29</b>
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>29</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>30</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde los años 70 surgen iniciativas privadas en las ciudades norteamericanas para satisfacer una serie de necesidades en los centros urbanos con el objetivo de revitalizarlos. Estas iniciativas cristalizan en un modelo económico llamado habitualmente Business Improvement District<sup>1</sup> (en adelante, BID), siendo una colaboración público-privada en un ámbito del gobierno local, afectando a un área concreta, en los que los propietarios o empresarios llegarán a un acuerdo de manera democrática, contribuyendo con aportaciones económicas obligatorias para la financiación de las acciones dirigidas a la mejora de la zona comercial afectada (Villarejo, 2020: 2).

El modelo BID no es nuevo, no obstante sí lo es para España, el principal motivo por el cual no se ha dado forma es por la ausencia de un marco legislativo favorable, si bien es cierto, existen proyectos pilotos, en ciudades como Barcelona<sup>2</sup> o se han presentado diversas propuestas normativas por diferentes partidos políticos. Estos ejemplos nos indican inquietud de innovar para la mejora comercio local, existiendo diferentes propuestas tales como la formulada por la “Comisión de expertos para la revisión del sistema de financiación local”<sup>3</sup>, pero que aún no han sido consolidadas hasta el momento.

La situación socioeconómica en Castilla y León, en concreto, en la ciudad de Zamora en particular, es alarmante. Sufre una gran despoblación por diferentes causas, siendo las medidas políticas el resultado de ello. Esta afirmación se hace realidad viendo los resultados de 2008, donde se redujo la población de Zamora un 7,9%<sup>4</sup>, además siendo

---

<sup>1</sup> Los BID, dependiendo el país e incluso dentro del mismo país se pueden denominar de diferente manera. Por ejemplo, en Toronto son BIA (*Business Improvement Área*), en España se podría denominar APEU (*Área de Promoción Económica Urbana*), aún así la manera más extendida para su denominación es Business Improvement District.

<sup>2</sup> Diputación de Barcelona [en línea], en <https://www.diba.cat/es/web/comerc/bids> [consultado: 26 mayo 2020].

<sup>3</sup> Véase la página web hacienda.gob.es, [en línea] en [https://www.hacienda.gob.es/CDI/sist%20financiacion%20y%20deuda/informacioneells/2017/informe\\_final\\_comision\\_reforma\\_sfl.pdf](https://www.hacienda.gob.es/CDI/sist%20financiacion%20y%20deuda/informacioneells/2017/informe_final_comision_reforma_sfl.pdf) [consultada: 27 septiembre 2021].

<sup>4</sup> Disponible, [en línea], en <https://www.epdata.es/datos/despoblacion-espana-datos-estadisticas/282> [consultado: 13 abril 2020].

esta capital, la que mayor descenso de habitantes sufre en el segundo semestre de 2019 de toda España.

Por lo tanto, existe una necesidad de activar el tejido empresarial y para ello se necesita un comercio competitivo, por lo que la unión de establecimientos comerciales de pequeñas dimensiones y sin la posibilidad de tener una gran presencia por ellos mismos. Se necesita la colaboración y asociación, para poder luchar por los intereses comunes.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es efectuar una propuesta para la implantación del modelo BID en la localidad de Zamora, dado que se parte de la hipótesis de que este modelo económico las puede resolver las necesidades reflejadas en el párrafo anterior.

Para poder llegar a verificar la hipótesis de partida se requiere, en primer lugar, hacer hincapié en diferentes aspectos sobre la viabilidad de la implantación del BID, tanto del marco socioeconómico, como el legislativo y para ello debemos estudiar las siguientes cuestiones:

- Análisis de la actividad económica actual en la ciudad de Zamora, con el protagonismo del sector hostelero a nivel local, su implicación en las mesas de negociación con las administraciones, en definitiva, la importancia del sector.
- Estudio del asociacionismo de la zona afectada por el BID que se quiere generar. Para ello se hará un sondeo a los propietarios y empresarios para conocer su disposición y opinión frente al modelo.
- Reconocer las ventajas e inconvenientes de la implantación del modelo BID en Zamora.
- Examinar el marco legislativo vigente para saber cómo se podría implantar este modelo organizativo en nuestro país y en nuestra Comunidad Autónoma.

En la búsqueda de información nos basaremos en la literatura internacional, siendo donde se encuentra mayor información por su experiencia empírica en los diferentes países que han adoptado este modelo, también es verdad que en los últimos años

hay diversos autores que han profundizado en el tema a causa del éxito que han tenido donde se han implantado.

Se realizará un análisis socioeconómico de la localidad de Zamora, profundizando en los datos, analizando posibles causas y generando escenarios en los cuales podría un BID contribuir a mejorar y solucionar las diferentes necesidades.

Al no haberse implantado todavía en España el modelo BID, necesitamos realizar un análisis de las herramientas que nos proporciona el Estado de Derecho, examinando la Constitución Española, leyes orgánicas y ordinarias, decretos legislativos, decretos ley, reglamentos del gobierno, leyes y reglamentos de las CCAA y normativa local, para buscar la manera de darle forma dentro marco jurídico español a este modelo.

Este trabajo se estructura en dos partes. En la primera parte se extraen las bases teóricas en las que está fundamentado el modelo BID. En una segunda parte, se examina la posibilidad de la implantación del modelo en la calle Los Herreros de Zamora, utilizando como precedente la Ley 15/2020, de 22 de diciembre, de las áreas de promoción económica urbana, de la Comunidad Autónoma de Cataluña. Y por último se extraen las conclusiones, que se extraigan del trabajo.

## **2. MODELO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS**

### **2.1. Concepto**

No existe un concepto único por la diferente adaptación del modelo en cada país, pero siguiendo a la Asociación Española para la Gerencia de Centro Urbanos (AGECU), un BID puede definirse como “una figura público-privada formada por empresas y entidades con un objetivo común. Su objetivo es mejorar la competitividad empresarial y el atractivo de una zona urbana determinada. Se trata de una fórmula flexible, cuyo funcionamiento se decide democráticamente en cada caso, en la que participan todos los agentes con su contribución económica y sus decisiones para mejorar su zona y sus negocios” y se centra en “desarrollar acciones de imagen, comunicación, marketing, mejora del espacio urbano, etc. y es una fórmula contrastada ampliamente y con gran aceptación en numerosos países”. Como sucede con la definición genérica, ocurre lo mismo con las diferentes nomenclaturas utilizadas por Mitchell (1999: 219): “self-supported *municipal improvement districts*, en New Jersey se conoce como *special improvement districts*, en Missouri lo llaman *community improvement districts*,

en Texas es *public improvement districts*, en Oregon se refieren como *economic improvement districts*, y en Washington lo nombran como *parking and business improvement associations*". El término general "Business Improvement District" podría traducirse como "Área de Mejora Empresarial" o "Zona de Mejora Económica".

## 2.2. Antecedentes

Durante la década de los 60 se descentralizó la forma de consumo, creándose los centros comerciales suburbanos o "malls"<sup>5</sup>. Siguiendo a Villarejo (2008), esto vino motivado por la congestión de los centros de las ciudades, la motorización familiar creciente, la facilidad de aparcamiento y comunicación de la periferia de las ciudades o el incremento del poder adquisitivo de los consumidores, además, en estas nuevos establecimientos periféricos, se instalaban todas tiendas y servicios que los consumidores demandaban y bajo un mismo techo, por ello, estas fueron alguna de las causas para que el tradicional centro de las ciudades perdiera importancia a favor de estas grandes superficies comerciales.

Para combatir esta situación, el modelo BID surge como iniciativa de los empresarios de una zona de Ontario (Toronto), en 1970, como manera de luchar contra la descentralización (Villarejo, 2008: 103). Esta iniciativa fue llevada a cabo con la unión de los empresarios de esta área, como solución a los *free riders* o "polizones", es decir, establecimientos de la zona que no aportaban económicamente, pero sin embargo se aprovechaban de los esfuerzos y actividades desarrolladas en la zona por las asociaciones de empresarios (Villarejo, 2020: 2). De esta manera se requería un marco legislativo que hiciera viable el modelo y es el ayuntamiento de Toronto (Canadá) aprobando la Ordenanza Municipal N°. 170-70 que permitió la posibilidad de creación del primer BID, Bloor West Village<sup>6</sup> (Hoyt, 2006: 229). El éxito del modelo provocó un "*BID Bang*"<sup>7</sup>, formando en América del Norte más de 2.000 BID y su salto

---

<sup>5</sup> En el año 1956 se crea el primer centro comercial cubierto suburbano en Endina (Minnesota, EEUU) llamado Southdale Center, presumiblemente se inspiró en Disneylandia que se había inaugurado el año anterior. Southdale tenía entre sus instalaciones un santuario de aves o un gran patio interior, aparte de diversas tiendas.

Solo un año después, en estados Unidos había 4.500 grandes small. En 1975 los small suponían un 33% de las ventas al por menor en América del Norte.

Véase la página web BUSINESS INSIDER <https://www.businessinsider.es/auge-caida-centros-comerciales-estados-unidos-691115> [consultado: 03 abril 2021].

<sup>6</sup> Véase la página web Bloor West Village <https://www.bloorwestvillagebia.com> [consulta: 25 Abril 2021].

<sup>7</sup> Término utilizado por Villarejo (2020).

ha sido a múltiples países como Reino Unido, Alemania, Sudáfrica o Nueva Zelanda entre otros, lo que evidencia la adaptabilidad del modelo.

La expansión de los BID por países tan diversos, nos indica su flexibilidad y su capacidad de adaptación para resolver las diferentes necesidades a satisfacer. Además, podemos observar que el modelo funciona, no siendo casualidad que diferentes grupos empresariales de diferentes países lleguen a la misma conclusión. Nos muestran también la permanencia en el tiempo, habiendo BID con más de 40 años de duración. La creación de nuevos, gracias a la posible adaptación a los diferentes sistemas jurídicos, reflejando una vez más la flexibilidad. Por último, los buenos resultados que ofrecen de los existentes, ya que, al estar formados por profesionales, hacen que la aportación económica de los empresarios de la zona se vea compensada a lo recibido.

Podríamos decir que los BID tienen relación con los *Partenariados Público Privados*<sup>8</sup> (en adelante PPP), (Ysa, 2000: 47), apoyados en el Estado Relacional, es decir en la colaboración del sector privado y las administraciones públicas [E. Savas (2000) y T. Ysa (2004: 1)], pero que la gran diferencia es la financiación, siendo este punto la fortaleza de los BID.

### **2.3. Proceso de creación**

El proceso de creación de un BID es complejo por la cantidad de actores que están implicados dentro del ámbito privado, además llegar a un consenso con el sector privado-público, asociaciones, residentes o cualquier otro agente que tenga intereses económicos en la zona. Se puede dilatar en el tiempo hasta los dos años (Ysa, 1999: 50).

Al igual que en la definición, al haber una gran variedad de adaptaciones del modelo, sí podemos decir que todos comparten una serie de características:

- Se trata de una iniciativa privada y la organización tiene que estar profesionalizada, explica Segal (1997: 2-3). Deben darse una serie de requisitos para que el modelo tenga éxito. Es decir, debe existir un apoyo inicial, de al menos, un 25% de los

---

<sup>8</sup> Un Partenariado Público Privado (PPP) se define como cualquier compromiso entre el sector público y el privado (Savas, 2000: 4).

miembros afectados del área, además tiene que existir un liderazgo que marque las pautas de creación, así mismo deben forjar las primeras relaciones con el gobierno local para lograr ayudas, tanto logísticas como financieras, para que el proyecto comience, siendo necesario satisfacer costes iniciales inevitables de solventar, como diferentes estudios, sondeos o ceder locales de reunión, así como la mediación entre las partes, que pueden asumir el sector privado. Por supuesto, tiene que haber una colaboración público-privada para regular los diferentes intereses públicos y privados en juego.

- Posteriormente se dará forma al *Business plan* que concrete estos diferentes aspectos: quién formará parte de la gerencia<sup>9</sup> del BID, es decir, un gerente, representante de los empresarios, representación de la administración pública, como dirección básica, así como condiciones y competencias de la misma. Es fundamental determinar las dimensiones del área de mejora económica, así como concretar los servicios adicionales que se van a mejorar (Bratos y Costela, 2012: 2). Asimismo, ha de definirse el presupuesto necesario para llevar a cabo el proyecto<sup>10</sup>. Respecto a la cuota<sup>11</sup> de recaudación obligatoria, se tiene que decidir cómo realizarla, es decir, si se recauda como recargo de un impuesto, si se genera una cuota independiente, cómo afectará a cada establecimiento, etc. Además, se tiene que especificar qué inmuebles quedarán exentos de pago, como pueden ser establecimientos públicos o religiosos. El contrato del BID tiene una duración temporal, normalmente de cinco años, al final de este periodo se realizan nuevas votaciones, pudiendo renovarse el BID o si los concernidos no están satisfechos, pueden derogar el acuerdo (Esteve, 2017: 15,16).
- Realizar un estudio de viabilidad para poder conocer la situación socioeconómica del área en la que se implantaría. Primero haciendo un asesoramiento a los empresarios afectados y seguido de un sondeo para conocer de cerca su posible éxito.

---

<sup>9</sup> Cuando en la gerencia existe un miembro de la administración pública, en algunas decisiones tiene que dar el visto bueno municipal (Briffault, 1999: 409).

<sup>10</sup> Se realizará un presupuesto al comienzo de cada año detallando del coste de todas las actividades y/o servicios a realizar, pudiendo dejar un 10% para gastos imprevistos (Álvaro Costela, 2020).

<sup>11</sup> En la legislación británica se denomina *levy* (Villarejo, 2014: 245), en Estados Unidos se denomina *BID free* o *assessment* (Briffault, 1999: 370).

- La votación para su aprobación se compone de dos pasos: en inicio, se realizará entre los propietarios o empresarios que tienen derecho a voto, ya que los exentos de pago no tienen voz. Superado con éxito este sufragio, el siguiente paso para la consolidación del BID es llegar a un acuerdo con el gobierno local.

El proceso democrático tiene diferentes fórmulas; en primer lugar, especificar quién tiene derecho al plebiscito, si son los propietarios<sup>12</sup> de los locales o los empresarios que explotan el negocio. Y en segundo lugar, la fórmula de porcentaje<sup>13</sup> de votación, pudiendo superar una mayoría absoluta<sup>14</sup>, mayoría representativa o superando un porcentaje mínimo de participación, o que las votaciones en contra no superen un porcentaje determinado<sup>15</sup>.

- Una vez las votaciones hayan sido favorables, el BID tendrá plenitud legal y se comenzará la actividad reflejada en el business plan.

#### **2.4. Financiación**

Al igual que en todos los aspectos del BID, la financiación varía con respecto a los diferentes países en los que están implantados. En todos ellos se considera un tributo” o contribución directa, es decir, son las administraciones locales quienes se encargan de recaudar y la cantidad recaudada va íntegramente destinada al BID, de donde se ha percibido, y que se encarga de destinarla a financiar actividades o servicios complementarias. Cumpliendo el principio “*quid pro quo*”, o lo que es lo mismo, una aportación obligatoria extraordinaria, para recibir actividades o servicios extraordinarios (Villarejo, 2008: 1). Prácticamente la totalidad del presupuesto del BID, viene de estas aportaciones, aunque también apunta Villarejo (2014: 247), alrededor del 50% de los ingresos de los BIDs de EEUU o Nueva Zelanda proceden de donaciones voluntarias o pagos en especie de los mismos propietarios.

---

<sup>12</sup> En Alemania son los propietarios o en el Reino Unido son los empresarios los que tienen derecho a votar (Villarejo, 2014: 245).

<sup>13</sup> Hay que determinar si todos los establecimientos tienen la misma importancia o por el contrario, cuanto mayor superficie, mayor importancia en las votaciones.

<sup>14</sup> En Escocia se necesita que hay una representación mínima de un 25% para que sea válido el plebiscito (Villarejo, 2014: 245).

<sup>15</sup> En Alemania se establece un porcentaje negativo: el BID se aprueba si la oposición a su creación no supera un 1/3 de los participantes (Villarejo, 2020).

Una vez aprobado el modelo por las distintas partes, entra en vigor la obligatoriedad de contribuir a la financiación del proyecto (hayan votado a favor o en contra), de todos los miembros dentro del área concretada con anterioridad, quedando exentos todos los locales con actividad sin ánimo de lucro o actividades no empresariales. Con carácter general, los encargados del pago de las contribuciones económicas como alude Villarejo (2020: 7) en EEUU, Canadá o Alemania son los propietarios de los establecimientos. Sin embargo, en el Reino Unido y Gales, son los arrendatarios de los locales, quienes sufragan el sobre coste.

Como hemos citado en diferentes ocasiones, los BID llevan inherente el pago obligatorio de las aportaciones económicas, siendo este el aspecto que garantiza su buen funcionamiento, ya que, al no depender económicamente de ninguna institución, tiene mayor estabilidad y una mejor planificación sus actuaciones.

La cuantía a pagar se calcula de diferentes formas, por ejemplo, en Nueva York apunta Mitchell (1999), en relación con el tamaño del establecimiento, valor del edificio, dimensiones de la fachada, la actividad realizada o una mezcla de todas ellas. No obstante, como regla general se utiliza como referencia el “*real state tax charge*”<sup>16</sup> y cada miembro no supera el desembolso del 10% de este impuesto como aportación al BID.

## **2.5. Actividades que ofrece el BID**

Los servicios prestados por los BID vienen relacionados con la causa de su creación, es decir, es por la ausencia de los servicios que los empresarios demandan y es la principal causa de creación del propio BID.

Estos servicios no pretenden sustituir los servicios prestados por el sector público, sino complementarlos para conseguir un mejor servicio. Son, por lo tanto, servicios básicos como, mantenimiento y limpieza del área, seguridad, marketing dirigido al consumidor, marketing dirigido a los asociados, colaboración la gestión de comunicación y acceso (taxis, transporte público, etc.), planificación de diseño de la imagen de la ciudad, servicios sociales, creación de eventos para la promoción del área y de la ciudad, mejora de fachadas, mejoras en el mobiliario urbano, vegetación

---

<sup>16</sup> En EEUU es el impuesto equivalente en España el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).

urbana, dotación de alumbrado, etc. [T. Ysa (2000: 52)]. Además, se crean de puestos de trabajo y se profesionaliza la actividad, creando una hoja de ruta y teniendo claro el objetivo.

## **2.6. Modelos internacionales**

El modelo tiene características comunes esté implantado en uno u otro país, por ejemplo, surge por una serie de carencias en determinados servicios en el área afectada y que tiene que satisfacer el sector privado gestionado por una gerencia basado en una financiación privada para lograr independencia del sector público. Por lo que la gran diferencia reside en detalles en su creación o en la forma de recaudar las cuotas.

En Canadá, la denominación es *Business Improvement Area* (BIA) y el sistema de financiación consiste en que el *Board of Management* quien determina el presupuesto anual que se quiere invertir en la zona. Así mismo, el presupuesto de cada BIA tiene que ser aprobado por el Ayuntamiento, ya que este último se encarga de recaudar y posteriormente ponerlo en manos de la gerencia, pudiendo este ente público asistir con subvenciones a los diferentes BIA.

En Estados Unidos, los propietarios de los inmuebles se hacen cargo de pagar una contribución llamada *assessment*, cuya cuantía puede variar en miles de dólares, en condición del tamaño, localización, fachada del local o la fórmula de recaudación que se eligió en la creación del BID. En New York paga alrededor del 6% sobre su *real state tax charge* (Villarejo, 2014: 247).

El Reino Unido es el primer país en adoptar el modelo en Europa y su principal diferencia es que los empresarios son los encargados de pagar la cuota o *levy*, al igual que ocurre en Gales. En el caso escocés, el parlamento permite que el pago pueda ser también a cuenta de los dueños de los locales (Villarejo, 2014: 248).

En Alemania, el pago corre a cargo de los propietarios de los inmuebles y se calcula sobre el valor catastral de sus propiedades y es recaudado por la administración local (Villarejo, 2014: 248).

## **2.7. Necesidad de introducción del modelo en España**

### *2.7.1. Los problemas de los modelos de gestión asociativos*

En España existen diferentes modelos asociativos empresariales con el fin de aunar sinergias y ser más representativos, como pueden ser el caso de los Centros Comerciales Abiertos (CCA), las Zonas de Iniciativa Empresarial (ZIE), etc. pero no han obtenido los resultados deseados. Estos malos resultados son causa de diferentes variables, como pueden ser la falta de una gestión profesionalizada, donde no hay planificación, falta de implicación de los miembros, todo esto viene dado de una insuficiente financiación, ya que no hay obligación legal para sufragar las contribuciones (Esteve, 2017: 5). Como se puede deducir, se necesita un marco jurídico que ampare la obligación del pago de cuotas o impuesto, mediante una fórmula que genere una estabilidad y autonomía a estas colaboraciones. En este punto, es donde entran en juego los BID, ya que es el modelo económico que da solución a estos problemas y que, además, se adapta a todos los escenarios posibles gracias a su flexibilidad.

### *2.7.2. Características del modelo BID español*

Uno de estos escenarios, lo plantea la profesora Esteve (2017), en lo que denomina Áreas de Promoción Económica Urbana (APEU), inspiradas en el ordenamiento jurídico alemán, por su similitud al sistema español, tanto en la tipología de las ciudades, como en el sistema jurídico.

Este escenario se hizo realidad de Cataluña el 13 de enero de 2021, cuando entra en vigor la Ley 15/2020, de 22 de diciembre, de las áreas de promoción económica urbana<sup>17</sup>.

Como refleja la Ley 15/2020, las APEU son personas jurídicas, gestionadas por entidades privadas, sin ánimo de lucro y tienen que ser constituidas por personas físicas pertenecientes a la zona afectada.

Para llevar a cabo una APEU, tienen que existir un 25% a favor de los miembros que están dentro del área, estos agentes tienen que crear una estructura organizada y

---

<sup>17</sup> Véase la página web del BOE, [en línea] en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-462> [consultado: 23 septiembre 2021].

profesionalizada para poder desarrollar un *Business plan*<sup>18</sup> o proyecto y que este sea viable. Al ser un modelo democrático, la estructura estará formada por miembros del APEU o BID, también tendrá representación el ayuntamiento, pero sin voto y los presupuestos deber ser aprobados por la mayoría al comienzo de cada ejercicio. Para que este modelo pueda tomar forma debe ser autorizado por las administraciones locales, ya que tiene que cumplir dos premisas básicas, que son la satisfacción de las necesidades generales y no invadir los servicios prestados por el sector público, aunque sí complementarlos. Así mismo, la relación entre el ente y la administración local se articula con un convenio, con el cual se obligan a cumplir lo dispuesto en *Business plan*, en caso contrario, se podrá romper el convenio. El punto más importante para poder que se haga realidad el proyecto, es la financiación. Para ello se necesita amparar legalmente el APEU mediante Ordenanza Municipal, en la que se refleje que se recaude la cuota BID a través del IBI<sup>19</sup>. Así, por ley, están todos obligados a pagar y con ello se eliminan los *free-riders*. En esta Ordenanza también aparecerán aspectos como qué establecimientos están exentos de pago, que son aquellos sin ánimo de lucro o con actividad no empresarial (ej.: edificios religiosos, públicos, etc.) la cuantificación de las cuotas con respecto al valor catastral de los locales, u otros elementos a tener en cuenta para la cuantificación de la cuota, como la localización, la accesibilidad desde la vía pública, etc. El Ayuntamiento recaudaría íntegramente la cuantía y la ingresaría en su totalidad en la cuenta del APEU para que pueda realizar su actividad. Por tanto, la presencia de este actor público en la gerencia, le obliga a supervisar y controlar la actuación de citado ente.

### 2.7.3. Algunas iniciativas realizadas

Con anterioridad de la citada Ley catalana 15/2020 de las APEU, la página AGEUCU (2021) recoge las siguientes acciones llevadas a cabo en Cataluña<sup>20</sup>:

- En 2011, una propuesta de Ley se presentó en el Parlamento Catalán, que fue rechazada en el debate a la totalidad.

---

<sup>18</sup> Base del proyecto, en el cual recoge las acciones que se quieren desarrollar en el periodo de actuación del BID y que obliga a su cumplimiento.

<sup>19</sup> Tomar como referencia el Impuesto de Bienes Inmuebles parece lo más adecuado, porque al ser un negocio físico, cada establecimiento pagaría en condición de su superficie.

<sup>20</sup> Véase la página web de AGEUCU.es, [en línea] en <https://www.agecu.es/observatorio-de-gestion-urbana/observatorio-de-iniciativas-bid-en-espana/> [consultada: 22 septiembre 2021].

- En febrero de 2012, se registró en el Parlamento Catalán, una proposición de Ley para regular las áreas de promoción de la economía urbana, no salió adelante.
- En abril de 2012, se registró una propuesta no de Ley para su debate en la Comisión de Hacienda del Congreso de los Diputados, para que las haciendas locales tengan autoridad de recargos fiscales sobre impuestos municipales ya existentes para apoyar pequeño comercio, no salió adelante.
- En septiembre de 2012, se aprueba la memoria previa al inicio de la tramitación del Anteproyecto de Ley por el cual se regulan las Comunidades de Promoción de Iniciativas Empresariales (CPIE), no salió adelante.
- En octubre de 2013, se presentó una propuesta en el Parlamento Catalán para dedicar parte de los impuestos recaudados de las grandes superficies y destinarlos a las APEU, en relación a lo propuesto en febrero de 2012, no salió adelante.
- En 2016, el Ayuntamiento de Barcelona forma un grupo de trabajo para articular un plan piloto de gestión público-privado, que no salió adelante.

Todos estos pasos han sido necesarios para poder formalizar una Ley que articule esta colaboración asociativa en 2021.

En la Comunidad de Madrid:

- En abril de 2012, se presenta en la Asamblea de Madrid una nueva propuesta para implantar el modelo BID. En este caso por las circunstancias electorales, ya que se encontraron con un cambio electoral y no salió adelante.
- En 2012, la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) y Confederación de Empresarios Minoristas, Autónomos y Servicios de la Comunidad de Madrid (CECOMA), en el marco del Plan de Dinamización Comercial de la Comunidad de Madrid, propusieron la creación de distritos BID en Madrid en un documento de propuesta, dirigido al Gobierno Regional y al Ayuntamiento de la ciudad, pero no fructificó.

- En mayo de 2014, se aprueba en el Ayuntamiento de Madrid la Ordenanza Municipal de Dinamización de Actividades Económicas en Dominio Público donde se regulan las *Zonas de Iniciativa Empresarial (ZIE)*, en las que los titulares de los locales o actividades económicas de zonas y ejes comerciales de la ciudad podrán constituirse en *Asociaciones Administrativas de Constituyentes* con el objeto de promover el establecimiento o ampliación 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.

En junio 2012, se presenta una Proposición No de Ley en el Parlamento Vasco, que permita la introducción de los BID, pero no sale adelante.

En la Comunidad Foral de Navarra se presentó en 2019 un Anteproyecto de Ley Foral de Áreas de Promoción Económica (APE)<sup>21</sup>. Este Anteproyecto tuvo del 2 de mayo al 30 de agosto de 2019 un periodo de aportaciones y está en periodo de aprobación.

En 2019, la Consejería de Economía Sostenible de la Comunidad Valenciana, presentó el Anteproyecto de Ley de Comercio Sostenible y dentro de este contexto se presentó el primer borrador inspirado en los BID O APEU. Una Ley similar, que nada tiene que ver con el comercio en el centro de la ciudad, pero si con la unión de empresarios, en el ámbito de los polígonos industriales, es la Ley 14/2018, de gestión, modernización y promoción de áreas industriales de la Comunidad Valenciana, de 5 de junio, que genera la figura de la Entidad de Gestión y Modernización (EGM), y que puede servir para los buenos resultados que tiene este tipo de modelos.

En la página web de AGECE (2021), aparecen propuestas impulsoras desde diferentes Ministerio:

- En 2010, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio crea un grupo de trabajo de 14 expertos, con el fin de conocer la realidad de la gestión de las áreas comerciales urbanas en España. Encuesta a 84 centros comerciales urbanos (CCU), en 76 ciudades de 17 CCAA. El modelo propuesto se

---

<sup>21</sup> Véase la página web de la Comunidad Foral de Navarra [en línea] en [http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Comercio+y+artesania/Comercio/Areas+de+Promocion+Economica.htm](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Comercio+y+artesania/Comercio/Areas+de+Promocion+Economica.htm) [consultado: 23 septiembre 2021].

denomina Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIE): Organizaciones de carácter privado o consorciado con las autoridades locales creados cuando la mayoría de empresarios de un área delimitada acuerdan, mediante un proceso formal y garantista, gestionar, mediante una cuota de carácter obligatorio, una mayor oferta de servicios adicionales dirigidos a la promoción y rehabilitación de esta área.

- En 2014, el Ministerio de Economía y Competitividad y Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, desarrolló el *Programa de Dinamización de Centros Comerciales Urbanos* en el marco del Plan Integral de Apoyo al Comercio con el objetivo de desarrollar acciones innovadoras en la prestación de servicios y promoción en los CCU participantes, así como avanzar en la adaptación del modelo (BID).
- En julio de 2014, el Ministerio de Economía elabora un borrador de Anteproyecto de Ley para la Dinamización de las Áreas Comerciales Urbanas. Fue 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 Impuesto de Bienes Inmuebles.

Con respecto a la Comunidad Autónoma de Castilla y León, debe tenerse en cuenta la Proposición No de Ley (PNL) presentada por el Grupo Ciudadanos en Castilla y León, respaldada de forma mayoritaria en el Pleno de las Cortes el 24 de junio de 2020, y que persigue el objetivo de rehabilitar las zonas comerciales urbanas a través del fomento del modelo BID<sup>22</sup>.

### **3. IMPLANTACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO EN ZAMORA**

#### **3.1. Contexto socio-económico y en especial, la situación del sector comercial en Zamora**

Zamora se encuentra al Oeste de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

---

<sup>22</sup> Véase la página web de europapress, [en línea] en: <https://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-apuesta-mayoritaria-modelo-bid-colaboracion-publico-privada-rehabilitar-zonas-comerciales-urbanas-20200624121629.html> [consultado: 27 septiembre 2021].

Los últimos datos estadísticos<sup>23</sup> sobre esta ciudad son; el descenso poblacional de 67.672 habitantes en 2007 a los actuales 60.988 en el periodo anual del 2020, con una media de edad de 47,8 años, frente a los 43,2 de la media española y con una natalidad del 5,4 por cada mil habitantes en 2019, por lo que se observa una población envejecida y sin capacidad de regeneración.

Sobre los datos laborales que arroja la misma página web, la población desempleada supone el 12,5% en agosto del 2021. Alguna de las causas de este elevado número de parados radica en la reducción de empresas, pasando de 4.933 empresas en 2012, a 4.722 en 2020. El 0,6% de la población ocupada se dedica a la agricultura, el 4,4% a la construcción, el 17,5% a la industria y el 77,5% al sector servicios, siendo 2.119 empresas dedicadas a este último sector, por lo que podemos deducir el peso e importancia que tiene el sector servicios en esta población.

El sector servicios de Zamora tiene escaso sentimiento de unión y las asociaciones competentes como la Asociación Zamorana de Empresarios consolidada hoy como Confederación CEOE\*CEPYME ZAMORA o la Asociación Zamorana de Empresarios Hosteleros (AZEHO), están cada vez más lejos de satisfacer las necesidades por las cuales se crearon, esto es por su dependencia económicamente de las administraciones públicas.

Una de las causas de la descentralización del centro de la ciudad, al igual que ha sucedido en otras ciudades, se originó con la apertura de un *mall* en la década de los 90 (Centro Comercial Valderaduey, 1993), con el fin de lograr mejores costes, servicios y espacios para el estacionamiento de los vehículos particulares. Otra de las causas de la decadencia del pequeño comercio central, tiene su origen en las políticas tomadas para la reorganización vial, perdiendo gran parte de las plazas de aparcamiento, la prohibición de circular por gran parte de las calles del casco viejo son medidas que claramente han tenido resultados negativos y aislamiento del centro. A todo esto se une la dilatada espera para obtener las licencias de obra para la apertura de nuevos negocios o construcción de viviendas en el casco viejo, por la cantidad de trámites burocráticos y administrativos, ya que afectan a diferentes

---

<sup>23</sup> Véase la página web [portalestadistico.com](http://portalestadistico.com), [en línea] en <http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=zamora&pc=NGT70> [consultado: 22 septiembre 2021].

organismos, como son, dentro de la Concejalía de Urbanismo, al departamento urbanístico y el de patrimonio, generando un enquistamiento a la hora de la resolución de expedientes y así generando en el sector empresarial una animadversión a la hora de tomar la decisión de embarcarse en un proyecto en esta zona.

En este escenario y reconociendo algunos de los problemas instalados en tejido empresarial zamorano y consideramos que con la implantación de modelo BID, podemos dar soluciones, siendo una posibilidad para poder recuperar la competitividad del comercio en el centro histórico.

Para ello, los diferentes actores afectados, como las asociaciones, tienen que percibir que este modelo no es una amenaza, sino un aliado para poder estimular la cooperación empresarial, siendo un modelo flexible y proactivo, con una gestión profesionalizada y con una financiación independiente, suficiente y sostenible en el tiempo, para poder alcanzar así los diferentes objetivos planificados, con el fin de generar un beneficio común.

### **3.2. Propuesta para la creación de un BID en la calle Los Herreros de Zamora.**

Para redactar este punto, se generará un caso hipotético, basado en la Ley 15/2020, de 22 de diciembre, aprobada en Cataluña, y en caso de desarrollarse en Castilla y León un modelo similar para dar cumplimiento a la PNL reseñada en el apartado 2.7.2. del presente trabajo, estará condicionado al marco jurídico concreto a esta región.

Este proceso se podrá iniciar de forma privada, por parte de cualquier miembro del área afectada del BID, sin olvidar, que cualquier asociación empresarial territorial que haya desarrollado su actividad desde hace 5 años, podría iniciar el proceso. También, podría comenzar el proceso de creación el ayuntamiento del municipio.

#### *3.2.1. Área geográfica afectada por el BID*

El área afectada por el BID seleccionada se encuentra en la calle Los Herreros, situada en una de las salidas de la Plaza Mayor, tradicionalmente reconocida por su actividad hostelera, ya que se encuentran 31 establecimientos dedicados a esta actividad. Y se ubican encuentran en los primeros 150 metros de la calle, de un total

de 250 metros que compone la totalidad de dicha vía. Concretamente del número 1 al 38, del código postal 49001.

De estos establecimientos se enfocan, 14 a la restauración (La Herrería, Abuelos I, Canela en Rama, El Lusitano, El Bayadoliz, La Pulpería, La Encina, Wine Bistro, La Rosa, Lasal, Lasal II, Herreros 31, Mesón de Piedra y Bodega El Chorizo), 14 al servicio de bebidas u ocio nocturno (El Muro, El Juma, Gáramon 2.0, La Chupitería, La Coope, El Chato, BBT Otra, Abuelos 4, Quinti, Abuelos III, La Bodeguilla, Tronko, Planet's Music y Illusion cool room) y 3 a las dos actividades conjuntamente (El Moli, Bar La Calleja y Ulalá Bar). El resto de locales que forman la estructura de la calle se excluyen, ya que no tienen actividad empresarial.

En este punto, deben quedar claramente señalado los límites del área que afectará al modelo, mediante planos a escala, para poder conocer quién tendrán derecho a voto y quiénes estarán exentos del pago.

### 3.2.2. *Proceso de creación del BID*

Los promotores de la iniciativa para la implantación del BID deben crear una estructura inicial profesionalizada, donde construir un organigrama encargado en primer lugar, de obtener una financiación básica, para poder asumir los costes iniciales, tales como los primeros estudios básicos, sondeos, consultoría jurista y económica, diseños gráficos, etc. para poder generar un *Business plan* con garantías y lograr seducir a los diferentes actores. Por lo que entendemos que resultaría interesante ir de la mano de alguna asociación como AZEHOS o instituciones que fomenten el empleo, como entidades bancarias, para poder sufragar este coste inicial, que se estima en unos 10.000 euros, a repartir en un horizonte temporal de dos años, siendo el tiempo que se estima para su creación.

Inicialmente hay que conocer quiénes son las personas que tienen derecho a la decisión de forma democrática, es decir, quién asumirá el pago de la contribución económica obligatoria, si los dueños de los locales o los inquilinos. Conociendo los integrantes del BID, se realizaría la primera asamblea donde se iniciaría una explicación exhaustiva, clara y concisa del *Business plan*, en el que aparecerán detalladamente todas las actuaciones, con sus fechas y presupuestos desglosados, que se plantean realizar, y con ello conocer la cuota que debe asumir cada

establecimiento. Así, se intentaría vencer la barrera de entrada más importante que se encontrará el proyecto, ya que son sus propios miembros, los que tienen que entender el beneficio que les va aportar el pago de contraprestaciones económicas o cuotas que se deben abonar obligatoriamente. Para que el proyecto del BID siga adelante, debe contar con el convencimiento y el respaldo de al menos el 25% de los 31 establecimientos, lo que supone un mínimo de 8 locales.

Superado este punto, se realizará una votación democrática para poder conformar los estatutos de la entidad gestora conforme a la Ley. La entidad gestora contará con una asamblea general, donde estarán todos los miembros del BID o representantes de estos, un gerente responsable de la actividad que se desarrollará y quien justificará las cuentas y resultados de cada ejercicio. Se decidirá si se contratará personal para generar departamentos de marketing y publicidad, de administración, etc. o se externalizará esta actividad. Dentro de esta representación, también debe haber un miembro del gobierno local, para que pueda someter a control las actividades realizadas por la entidad gestora del BID.

Llegados aquí, se presenta el proyecto al Ayuntamiento para que consideren si resulta oportuna su aprobación, definitiva. En caso positivo, se procederá a negociar un Convenio con dicho ente para formalizar los compromisos de cada una de las partes.

Con toda esta trayectoria superada, se realizará una memoria que justifique y refleje todos y cada una de las acciones que se compromete a realizar el BID.

### *3.2.3. Organización interna del BID Los Herreros*

Primeramente, se deben crear los estatutos del BID, y en ellos aparecerá:

- La denominación de dicho ente, así como la sede, el objetivo, las finalidades de la entidad gestora, los derechos y deberes de los integrantes de la entidad.
- La determinación de la participación en el BID. Siguiendo el guión de la Ley 15/2020 de la Comunidad de Cataluña, vamos a inspirarnos en el cuadro del artículo 7, para la determinación de la participación. Todos los titulares de los locales que forman parte del BID, participarán en los derechos y obligaciones reflejados en el convenio firmado con el gobierno local, así como la

contraprestación, que será de acuerdo con la superficie catastral de cada establecimiento (Tabla 1)

**Tabla 1. Determinación de la participación en el BID Los Herreros**

Tipología	Superficie construida catastral	Votos
I	$s \leq 30 \text{ m}^2$ .	1
II	$30 \text{ m}^2 < s \leq 80 \text{ m}^2$ .	1,5
III	$80 \text{ m}^2 < s \leq 130 \text{ m}^2$ .	2
IV	$130 \text{ m}^2 < s \leq 250 \text{ m}^2$ .	3
V	$250 \text{ m}^2 < s \leq 1.000 \text{ m}^2$ .	4
VI	$s > 1.000 \text{ m}^2$ (establecimiento colectivo de 50 establecimientos individuales o más).	5

Por lo que determinamos, en función del tamaño del establecimiento, se tendrá más representación a la hora de la votación, cuanto mayor es la superficie del local.

- La duración del convenio entre el Ayuntamiento y el BID, siendo normalmente de una duración de 5 años.
- El procedimiento de adhesión y separación debe participar sin posibilidad de imposición.
- Debe reflejar la función de cada una de los miembros y órganos que componen la entidad gestora, así como la celebración de las asambleas o renovación de funciones, si fuera el caso.
- En caso de cese, qué protocolo se debe seguir para su reposición.
- Los procedimientos de contrataciones del BID, garantizando transparencia y salvaguardar los intereses propios.
- Procedimientos de la modificación de los estatutos.
- Los procedimientos a seguir para la negociación con el Ayuntamiento, como puede ser la modificación del Convenio o de las funciones de este sobre el BID.
- Causas de la disolución de la entidad gestora y protocolo de actuación en este caso.

#### 3.2.4. Actuaciones

Dentro del *Business plan* se encuentra el plan de actuación y en él aparecerán las actuaciones desarrolladas y detalladas del BID, que en ningún caso podrá sustituir los servicios públicos, sino que los complementará.

Hay que tener en cuenta que el plan de actuación en el arranque del BID comenzará de forma diferente que en el momento que este esté consolidado. Esto se debe a que en estos inicios, se destinarán partidas importantes del presupuesto, por ejemplo, a la creación de un *branding* corporativo, a la página web, a negociaciones de colaboraciones con marcas para el desarrollo de eventos a lo largo del año que no estén previstos en el inicio de ejercicio y que puedan aportar beneficios, tanto económicos, como de contenido e imagen, así como eventos solidarios, que se pueden convertir en eventos periódicos, que se consoliden y se realicen anualmente.

Por lo tanto, el plan de actuación del primer año será más limitado, porque no se dispondrá de todo el presupuesto. Pero, una vez que se amorticen las inversiones iniciales, se ampliaría o mejoraría el calendario de actuaciones del BID.

En resumen, el plan de actuación impulsará la activación urbana, turística y comercial, y en él aparecerá:

- La captación de financiación por vías diferentes a la cuota de los miembros, sin que estas vías (subvenciones públicas, por ejemplo) deban tener mucha importancia, ya que se corre el riesgo de ser dependientes de las instituciones que las proporcionan.
- El desarrollo de estructuras de comunicación, tanto *online*, como *offline*. Estas serían principalmente, la página web corporativa y los diferentes perfiles en RRSS.
- La creación de un calendario de eventos y acciones, junto a sus planes de comunicación.
- La organización de actividades, como la limpieza, seguridad, eventos musicales, eventos de imagen corporativas de marcas que se quieran publicitar en el área, ferias gastronómicas, decoraciones temáticas e iluminación.

- Actividades relacionadas a la responsabilidad social corporativa con diferentes asociaciones locales o nacionales.
- Además, un ámbito donde se realicen actividades imprevistas.

En el ANEXO I aparece el esquema de las actividades planteadas para el desarrollo del BID, junto al presupuesto estimado. Entre ellas, podemos diferenciar actividades o eventos destinados a los bares que ejercen la restauración como, eventos gastronómicos, otros eventos destinados al ocio nocturno como, las fiestas de disfraces y un segundo conjunto de actividades que influyen a todos los establecimientos como son, las de seguridad o decoración de la calle, destacando la iluminación de Navidad.

Esto es un mero esquema, puesto que en el plan de actuación deben aparecer las actividades desarrolladas y detalladas, es decir, deben aparecer las empresas que se contratan, que participan, el número de personas involucradas, los tiempos de actuación, lugares de actuación, si son en interior de alguno de los establecimientos, si es solo en la vía pública correspondiente del área, el presupuesto desglosado y justificado con los presupuestos generados por las diferentes empresas participantes, etc.

### *3.2.5. Financiación y presupuesto*

Este punto hay que tratarlo quirúrgicamente, siendo el más delicado a la hora de seducir a los miembros del área para que quieran implantar el modelo y posteriormente, para que se mantenga en el tiempo. Tienen que percibir una equidad en el reparto de eventos con respecto a la contraprestación aportada, ya que puede haber conflictos en la percepción del beneficio que le aporta cada acción a los diferentes locales y a su actividad. Para evitar esto, hay que generar una línea directa de comunicación con los miembros y así repartir y solucionar las discrepancias.

Llegados a este punto, se calcula el presupuesto total del BID para el primer año, que se detalla en la Tabla 2.

**Tabla 2. Presupuesto del primer año del BID Los Herreros**

	Presupuesto
Estimación de gasto de las actividades desarrolladas en el BID	50.700,00 €
Sueldo neto del gerente	16.800,00 €
Página web	6.003,13 €
Planes de marketing y publicidad	20.000,00 €
<b>PRESUPUESTO DEL BID</b>	<b>93.503,13 €</b>
10% de gastos imprevistos	9.350,31 €
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL BID</b>	<b>102.853,44 €</b>

En el presupuesto total del BID, aparece el gasto de las actividades desarrolladas en el área, el gasto de mano de obra, en este caso, se estima únicamente el sueldo del gerente, calculando 1.200€/mes brutos, gasto total del coste de la página web, con un diseño moderno, atractivo e intuitivo, con un gestor de contenido con el que se pueda actualizar continuamente por parte del gerente. También, aparecen los gastos de campañas de publicidad locales y nacionales, asistencias a ferias como INTUR O FITUR, diferentes acciones en RRSS, etc. Además, se destina un 10% del presupuesto para hacer frente a gastos imprevistos.

Para definir el sistema de autofinanciación, al igual que para las votaciones, vamos a seguir nuevamente la fórmula que se recoge en el artículo 7 de la Ley 15/2020 de la Comunidad de Cataluña, y así determinaremos el pago de la contraprestación según lo especificado en la Tabla 3, aunque lo adaptaremos a las dimensiones de los locales afectados, ya que no existen locales de gran tamaño en la calle Los Herreros de Zamora.

**Tabla 3. Coeficiente de pago de los establecimientos del BID Los Herreros**

Tipo	Superficie construida catastral	Votos	Coeficiente/obligaciones de pago (X = cuota mínima a pagar, que se determina en función del proyecto del BID)
I	$s \leq 30 \text{ m}^2$ .	1	x
II	$30 \text{ m}^2 < s \leq 80 \text{ m}^2$ .	1,5	1,5x

III	80 m <sup>2</sup> < s ≤ 130 m <sup>2</sup> .	2	2x
IV	130m <sup>2</sup> < s ≤ 250 m <sup>2</sup> .	3	3x
V	250 m <sup>2</sup> < s ≤ 1.000 m <sup>2</sup> .	4	4x
VI	s > 1.000 m <sup>2</sup> (establecimiento colectivo de 50 establecimientos individuales o más).	5	5x

Ahora veamos la relación entre el peso de las votaciones, y el pago de la contraprestación, por lo que se puede deducir, que existe relación directa entre el tamaño del local, el peso del voto y la contraprestación.

Para el cálculo de la cuota mínima representada por “x”, primero estimamos el presupuesto total anual del BID, que hemos calculado y se refleja en la Tabla 1.2., posteriormente se determina a qué “Tipo” pertenece cada establecimiento en función condición de sus dimensiones y se multiplica por el coeficiente, por lo que nos sale una ecuación, tal que:

$$102.853,44€ = 10 (1,5*X) + 10 (2*X) + 8 (3*X) + 3 (4*X)$$

$$102.853,44€ / 71 = 1.448,5916€ \text{ pago mínimo anual por local}$$

$$1.448,5916€ / 12 \text{ mensualidades} = 120,72€ \text{ pago mínimo mensual por local}$$

En función de los coeficientes de participación de cada establecimiento, en la Tabla 4 se especifica las cuotas mensuales que deberán asumir.

**Tabla 4. Cuotas mensuales de los distintos establecimientos que integran el BID Los Herreros.**

Tipo	Votos	Nº. Locales (31)	Cuota mínima mensual	Coef.	Cuota mensual por tipo	Presupuesto
I	1	0	120,72 €	1	120,72 €	- €
II	1,5	10	120,72 €	1,5	181,08 €	1.810,80 €
III	2	10	120,72 €	2	241,44 €	2.414,40 €
IV	3	8	120,72 €	3	362,16 €	2.897,28 €
V	4	3	120,72 €	4	482,88 €	1.448,64 €
VI	5	0	120,72 €	5	603,60 €	- €
					Recaudación mensual	8.571,12 €

Se puede observar que la cuota mensual es razonablemente asequible, para lo que lo que recibe a cambio y que el retorno de inversión es presumiblemente interesante.

Teniendo claro que la autofinanciación debe ser la primera fuente de ingresos del BID, no hay que olvidar que existen otros tipos de financiación que hay que trabajar, como pueden ser los provenientes de las administraciones públicas o entidades bancarias. Pero no son las únicas que se pueden conseguir, a medida que el BID vaya ganando peso, tenga más relevancia su presencia, las marcas interesadas en vincular su imagen con la del BID, se podrán realizar más acciones con dichas marcas, más específicas y exigiendo mayores pagos, logrando así importantes beneficios. Sobre este aspecto, en el esquema reflejado en el ANEXO I podemos observar, que se ha negociado con diferentes marcas para lograr dos eventos gastronómicos, en los cuales las marcas pagan cuotas por estar presentes en los locales, alcanzando la cifra de 15.500€ entre las dos acciones.

### *3.2.6. Repercusión de la implantación del modelo*

Se presume que los resultados de la implantación del BID en la calle de Los Herreros ha de ser positiva, porque se conseguiría lograr lo que hasta el momento es algo imposible aunar sinergias para tener un objetivo común y con ello, lograr ser más eficientes consiguiendo una actividad empresarial sostenible, que revitalizaría y dinamizaría la zona.

Con respecto a la ciudad, verían otras áreas de la población la posibilidad de implantar el mismo modelo, logrando los mismos objetivos. Siendo autónomos los BID, podrían asociarse todos los creados, para tener más poder de negociación, tanto con los entes privados, para lograr acuerdos comerciales interesantes, como sobre todo con la administración pública.

## **4. CONCLUSIONES**

Podemos decir que el modelo BID garantiza una financiación autónoma, independiente, predecible, adecuada y sostenible en el tiempo, para que se pueda garantizar que los proyectos desarrollados por la entidad sean estables. Gracias entre otras características a su flexibilidad, para la adaptación a todos los escenarios

posibles y a su autofinanciación, para solucionar dos puntos críticos de base que son, resolver el problema de los *free-riders* y lograr la independencia de las instituciones públicas, gracias a todo lo cual puede ser realmente eficientes en su actividad.

La implantación del modelo BID en la calle Los Herreros de Zamora, es una hipótesis que no podrá ser realizada hasta que la Junta de Castilla y León no apruebe una Ley que ampare esta actividad. Aún así, se ha realizado este proyecto, para poder reflejar las ventajas del modelo BID, que podría contribuir a solucionando diferentes problemas que se van arrastrando en nuestro tejido empresarial, en condición a las estructuras urbanas que lo componen.

Planteamos un escenario real, donde se proyecta el cálculo de votación y de cuotas mensuales asequibles, con relación a las dimensiones del establecimiento. Asimismo, se plantea un plan de actuaciones esquematizado, donde aparecen la denominación, fecha, tipo, presupuesto y pequeño resumen del evento que se pretende realizar el primer año.

Después de muchos años e intentos frustrados, por fin tenemos un marco jurídico que ampara este modelo en España, localizado en la Comunidad Autónoma de Cataluña, desde enero de 2021, para poder llevar a cabo este tipo de proyectos, pero la realidad es que hasta ahora no se ha presentado ninguna iniciativa de BID-APEU en firme, por lo que podemos decir que, a parte del cambio jurídico que pueda ampararlo en nuestra Comunidad Autónoma, también es necesario modificar la cultura y educación empresarial que es donde existen las verdaderas resistencias al cambio.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

AGECU (2021a): Asociación Española para la Gerencia de los Centros Comerciales Abiertos. “Hacia un nuevo modelo de colaboración público-privada en la gestión de centros urbanos”, [en línea], en <https://www.agecu.es/observatorio-de-gestion-urbana/> [consultado: 22.05.2020].

AGECU (2021b): Asociación Española para la Gerencia de los Centros Comerciales Abiertos. “Resumen de iniciativas de gestión de centros urbanos en España”, [en

- línea], en <https://www.agecu.es/observatorio-de-gestion-urbana/observatorio-de-iniciativas-bid-en-espana/> [consultado: 22.09.2021].
- AGECU (2017): “Se presenta en Valencia un proyecto de norma para legislar áreas urbanas empresariales. 2ª Jornada Profesional, ¿Qué hay de los BIDs?”. 7 de julio de 2017, [en línea], en <https://www.agecu.es/2017/07/se-presenta-en-valencia-un-proyecto-de-norma-para-legislar-areas-urbanas-empresariales/> [consultado: 26.05.2020].
- Autoridad Independiente de la Responsabilidad Fiscal (AIReF) (2017): “Informe sobre las líneas fundamentales de los Presupuestos de 2018 de las Entidades Locales” 24 de octubre de 2017, [en línea], en <https://www.airef.es/wp-content/uploads/2017/12/2018-01-26-PDF-web-informe-entidades-locales-ilovepdf-compressed.pdf> [consultado: 25.05.2020].
- Bloor West Village: a small village in a big city. [en línea], en <https://www.bloorwestvillagebia.com> [consultado: 25.04.2021].
- BOE (1960): Ley 49/60, de Propiedad Horizontal, de 21 de Julio; BOE Nº. 176 (23 de Julio de 1960).
- BOE (2021): Ley 15/2020, de las áreas de promoción económica urbana, de 22 de diciembre; BOE Nº. 11 (13 de enero de 2021).
- Bratos Martín, M. (2013): “Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas”. *Política y Sociedad* 50, Nº 1, pp. 269-304.
- Bratos Martín, M. y Costela Sánchez, Á. (2012): “Las buenas prácticas en los Business Improvement Districts: el caso de Liverpool y el City central BID”. *Jornadas Internacionales sobre Urbanismo y Gestión Comercial*, pp. 1-15.
- Briffault, R. (1999): "A Government for Our Time? Business Improvement Districts and Urban Governance", *Columbia Law Review*, 99 (2): 365-477.
- Esteve Pardo, M<sup>a</sup>. L. (2017a): “Financiación de las Áreas de Promoción Económica Urbana. Una posible adaptación del modelo BID”. XII jornadas de órganos tributarios MUNICIPALES 16-17 de noviembre de 2017, Consejo Tributario – Ayuntamiento de Barcelona. pp. 1-12.

Esteve Pardo, M<sup>a</sup>. L. (2017b): "Una propuesta de adaptación del modelo BID (Business Improvement District) a nuestra realidad". *Colección de fiscalidad: Impulso a la actividad económica en los municipios: cuestiones tributarias de interés*. Barcelona: Huygens, pp. 13-42.

FENACORE: Federación Nacional de Comunidades de Regantes de España [en línea] <http://www.fenacore.org> : [consultado: 21.05.2020]

Houstoun, L. (2009): "Business Improvement Districts: Partnering Local Governments and Business". *Public Managment*, pp. 14-17.

Hoyt, Lorlene (2006): "Importing ideas: The transnational transfer of urban revitalization policy", *International Journal of Public Administration*, vol. 29, pp. 221-243.

idl UAM: Instituto de Derecho Local de la Universidad Autónoma de Madrid (2014): "Los Business Improvement Districts: un fenómeno municipal en expansión" [en línea], en <http://www.idluam.org/blog/los-business-improvement-districts-un-fenomeno-municipal-en-expansion/> [consultado: 02:04:2020].

Informe que da cumplimiento al Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de febrero de 2017, por el que se constituyó la Comisión de expertos para la revisión del modelo de financiación local [en línea], en [https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/SistemasFinanciacionDeuda/InformacionEELs/Reforma\\_SFL.a\\_spx](https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/SistemasFinanciacionDeuda/InformacionEELs/Reforma_SFL.a_spx) [consultado el 23.05.2020].

Levy, Paul R. (2000): "La revitalización de los centros de las ciudades norteamericanas: el papel de los Business Improvement Districts", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas (GAPP)*, N<sup>o</sup>19, pp. 65-70.

Liverpool BID Company: "Liverpool BID Company is a private, not-for-profit organisation, working on behalf of our 1,500 BID Levy Payers in Liverpool across two BIDs (Business Improvement Districts): Retail & Leisure BID and Commercial District BID", [en línea], en <https://www.liverpoolbidcompany.com/about-us/#BIDBoard> [consultado: 28.05.2020].

López De Lucio, R. (2002): "La vitalidad del espacio público urbano en riesgo". *Distribución y consumo*. N<sup>o</sup> 66, pp. 25-42.

- Mitchell, J. (1999): *Business Improvement Districts and Innovative Service Delivery*, Nueva York The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Muñoz Merino A. y Suárez Pandiello J. (2018): “Reformado la financiación local. ¿Un viaje o una excursión?. (Las propuestas de la Comisión)”. *Fedea Policy Papers – 2018/08*, julio de 2018.
- NYC Small Business Services. *Business Improvement District*, [en línea], en <https://www1.nyc.gov/site/sbs/neighborhoods/bids.page> [consultado: 11.06.2021].
- Savas, E. (2000): “Privatization and public-private partnerships”, *New York, Chatham House Publishers*, pp. 1-17.
- Segal, B. (1997): *Business Improvement Districts: Tool for economic development. Management Information Service Report*. pp. 1-21.
- Villarejo Galende, H. (2007): “Micrópolis Comerciales: Ética Y Estética de las Calles Comerciales”. Ponencia presentada en el *Foro Internacional Ética y Estética de la Ciudad*, 17-19 de octubre, Puebla, México.
- Villarejo Galende, H. (2008): “Centros Comerciales Abiertos”, [en línea], en <http://rjmvillarejo.blogspot.com/2008/10/centros-comerciales-abiertos.html> [consultado: 02.04.2020].
- Villarejo Galende, H. (2014): “Colaboración público-privada para la revitalización de espacios urbanos: la introducción de los Business Improvement Districts en el ordenamiento jurídico español”, *Revista de Gestión Pública*, III (2), pp. 235-277.
- Villarejo Galende, H. (2020): “Los Business Improvement Districts y su papel en la promoción de la sostenibilidad urbana”, en *La ciudad del siglo XXI: transformaciones y retos. Actas del XV Congreso de la Asociación Española de Profesores de Derecho Administrativo (AEPDA)*, INAP, Madrid.
- Villarejo Galende, H. (2020): «Áreas territoriales de promoción de iniciativas empresariales: viabilidad de su implantación en Castilla y León». Ponencia en *Jornada de promoción de iniciativas empresariales y su implantación*, Escuela de Administración Pública de Castilla y León y Dirección General de Comercio y Consumo, 12 de noviembre de 2020.

Ysa, T. (2000): "Partenariados 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*. Nº 19, pp. 47-60.

Ysa, T. (2004): "Riesgos y beneficios de trabajar en partenariatio en los gobiernos locales". *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004*, pp. 1-11.

**ANEXO I. Esquema del plan de actuación del BID Los Herreros.**

<b>Plan de actuación del BID Los Herreros</b>				
Actuación general	Fecha	Actuaciones	Presupuesto	Observaciones
Recuperar el carnaval de la noche de reyes	05/01/XXXX	Fiesta de disfraces.	- 15.000,00 €	Recuperación del carnaval navideño y generar un concurso con premios, premios al mejor bar decorado y disfraces, premios destinado a los clientes. Más campaña de comunicación.
Concurso de tapas	01/XXXX	Gastronomía	- 4.000,00 €	Para poder atraer al cliente, en un mes con menores ventas. Enfocado a los restaurantes, estos desarrollaran una tapa para presentarse al concurso. Habrá premio del jurado de expertos y premio popular. Más campaña de comunicación.
Concurso de disfraces en Carnaval	12/02/XXXX	Fiesta de disfraces.	- 15.000,00 €	Actividad que fomentará el disfraz, pudiendo generar diferentes categorías y premios, para implicar a grupos y familias, premios al mejor bar decorado y disfraces, premios destinado a los clientes. Decoración de la calle. Más campaña de comunicación.

Contratación de seguridad privada en Semana Santa	XX/XX/XXXX	Seguridad	- 3.500,00 €	Con la gran afluencia de público que existe en estas fechas, se contaría con 2 parejas de vigilantes de seguridad, para salvaguardar al cliente y a los propietarios.
Mes de "La Feria"	05/XXXX	Gastronomía	- 7.500,00 €	Realizar en el mes de mayo la temática de "La Feria" típica andaluza, con su alimentación, música y decoración. Decoración de la calle. Más campaña de comunicación.
Decoración de la calle para el verano	20/06/XXXX	Decoración de la calle	- 500,00 €	Retirada de la decoración
Festival "Bienvenida al Verano"	21/06/XXXX	Fiesta blanca.	- €	Patrocinada por marcas de bebidas, habrá músicos que irán por los diferentes bares generando sus espectáculos, habrá azafatas con juegos, para que los clientes participen y se lleven regalos. Más campaña de comunicación.

Fiestas Patronales de San Pedro	22 a 29/06/XXXX	Feria gastronómica de productos de la tierra	6.200,00 €	Feria realizada en los diferentes bares, para promocionar los productos de la tierra, tanto de alimentación, como bebidas. Cada marca pagará una media de 200€ por aparecer en el evento. Más campaña de comunicación.
Fiesta "Clausura del Verano"	Primer sábado de septiembre	Fiesta.	- €	Patrocinada por marcas de bebidas, habrá músicos que irán por los diferentes bares generando sus espectáculos, habrá azafatas con juegos, para que los clientes participen y se lleven regalos. Más campaña de comunicación.
Fiesta de la vendimia	09/XXXX	Gastronomía	9.300,00 €	Diferentes bodegas, locales y no, participaran en los diferentes locales, para la promoción de sus productos. Cada bodega abonará una media de 300€ por la participación de sus productos. Más campaña de comunicación.
Fiesta "Virgen de Los Herreros"	último domingo de septiembre	Comunicación	- 200,00 €	Comunicación básica de cartelería y en RRSS.
		Decoración de la calle	- 800,00 €	Decoración de la calle

		Charanga	- 1.200,00 €	Contratación de 3 charangas. Las charangas que recorrerán la calle desde las 11:00 a.m. a las 11:00 p.m.
Halloween	31 a 01/11/XXXX	Evento de imagen	- €	Habrà azafatas con juegos, para que los clientes participen y se lleven regalos de diferentes marcas comerciales que las aportarán gratuitamente.
		Decoración de la calle	- 1.000,00 €	Decoración de la calle
		Fiesta de disfraces.	- 15.000,00 €	Actividad que fomentará el disfraz, pudiendo generar diferentes categorías y premios, para implicar a grupos y familias, premios al mejor bar decorado y disfraces, premios destinado a los clientes. Decoración de la calle. Más campaña de comunicación.
Iluminación de Navidad	del 04/12/XXXX al 09/01/XXXX+1	Decoración de la calle	- 1.500,00 €	Se colocarán 4 puntos de luz a lo largo de la calle y destacará la entrada de la vía, por la parte de la Plaza Mayor.
Nochevieja Universitaria	Último jueves docente de diciembre	Comunicación	- 1.000,00 €	Campaña de comunicación en medios y RRSS.

	Fiesta universitaria	- €	Habr� azafatas con juegos, para que los clientes participen y se lleven regalos de diferentes marcas comerciales que las aportarán gratuitamente.
Gasto de las actuaciones		- 50.700,00 €	