



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**Posibles soluciones para los desequilibrios  
del mercado laboral soriano basadas en los  
BID**

Presentado por: Henar Ortega Pérez

Tutelado por: Juan Carlos Frechoso Remiro

Soria, 7 de Junio 2023

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## Resumen

Desde su origen en diferentes zonas comerciales de EE. UU. y Canadá, los BID han despertado un creciente interés entre los profesionales especializados en organización comercial, atrayendo así la atención de la comunidad universitaria por estudiar el modelo. Sin embargo, en Europa, y más concretamente en España, todavía existen reticencias acerca de la utilidad del modelo para mejorar las condiciones de los negocios de las ciudades, tal como vienen haciendo desde hace años otras asociaciones comerciales ya afianzadas en el país como los centros comerciales abiertos.

A partir del contexto anterior, se plantea la posible implantación del modelo BID en España, concretamente en la ciudad de Soria, con el fin de estudiar si este podría generar ventajas competitivas que contribuyan a aumentar el número de trabajadores en la ciudad, principal problema manifestado por los negocios de la capital y al que el centro comercial abierto actual no ofrece respuesta.

Para ello, se emplean los ejemplos de diferentes ciudades ubicadas en países como Reino Unido, Suecia o EE. UU., con estructuras sociales o económicas similares a la de Soria, y en las que, los BID encargados de su gestión urbana, han puesto en marcha proyectos apoyados desde los sectores público y privado, para solucionar entre otros problemas, la falta de trabajadores a la que se enfrentan los negocios que representan.

***Palabra clave: BID, Soria, escasez de trabajadores, asociacionismo comercial, comercio, negocios.***

## Abstract

Since their origin in different commercial areas of the USA and Canada, the BIDs have aroused growing interest among professionals specialised in commercial organisation, thus attracting the attention of the university community to study the model. However, in Europe, and more specifically in Spain, there is still reticence about the usefulness of the model for improving business conditions in cities, as has been the case for years with other well-established commercial associations in the country, such as open shopping centres.

Based on the above context, the possible implementation of the BID model in Spain, specifically in the city of Soria, is considered in order to study whether it could generate competitive advantages that contribute to increasing the number of workers in the city, the main problem expressed by the businesses in the capital and to which the current open shopping centre does not offer an alternative.

For this purpose, the examples of different cities located in countries such as the United Kingdom, Sweden or the USA are used, with social or economic structures similar to those of Soria, and in which the IDBs in charge of their urban management have implemented projects supported by the public and private sectors to solve, among other problems, the lack of workers faced by the businesses they represent.

***Keyword: BID, Soria, shortage of workers, trade associations, retail trade, business.***

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.2 Objetivos .....	2
1.3 Metodología .....	3
1.4 Estructura del trabajo fin de grado .....	4
<b>2. El mercado laboral soriano en la actualidad</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Los CCA y los BID: concepto, diferencias y limitaciones</b> .....	<b>8</b>
3.1 Los CCA en España concepto, antecedentes y características .....	8
3.2 Concepto y caracterización del modelo BID .....	11
3.3 Limitaciones del CCA frente al modelo BID .....	16
<b>4. Experiencias internacionales de los BID: aplicación al caso de Soria</b> .....	<b>17</b>
4.1 Mejoras en los mercados laborales a nivel internacional.....	18
4.2 Aspectos laborales que mejorarían en Soria .....	21
4.3 Mejoras laborales que no se pueden conseguir con el BID Soria.....	25
<b>5. Implantación del modelo BID en la ciudad de Soria</b> .....	<b>26</b>
5.1 El BID Soria.....	27
5.2 Obstáculos e impedimentos a su implantación en España.....	33
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>36</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>37</b>

# 1. Introducción

La escasez de trabajadores es un problema cada vez más extendido entre los países desarrollados, siendo uno de los casos más claros el de Reino Unido que, tras el Brexit, tuvo que hacer frente a más de 2 millones de puestos de trabajo sin cubrir (Muñoz, 2021). Esta misma circunstancia se repite también en los mercados de trabajo de muchos de los Estados Miembros de la UE, que a pesar de registrar ciertos desequilibrios antes de la pandemia, tras esta han tenido que enfrentar una mayor falta de trabajadores en sectores claves para las economías como el sector sanitario o el sector transportes (Llach y Arfrie, 2022). La principal consecuencia de todo ello, según apunta Garamendi (2022) deriva en que en 2023 el principal problema de las empresas será la falta de trabajadores cualificados.

En España, a pesar de que el número de parados según datos del INE se sitúa en torno al 12%, muchas empresas encuentran problemas a la hora de cubrir sus vacantes, en especial aquellas del sector hostelero, que tras la pandemia quedó con 73 000 puestos de trabajo sin ocupar. Dado que la economía española se encuentra en fase de recuperación, esta situación resulta ciertamente alarmante, pues incita a pensar que cuando se reciban las ayudas europeas y la economía comience a crecer de nuevo el problema se agravará todavía más (Domènech, 2021).

Dicha situación se vuelve aún más sangrante en aquellas zonas de España afectadas por la despoblación, como es el caso de la provincia de Soria, la cual se ve amenazada por los problemas habituales para encontrar personal con capacidad, experiencia y talento adecuados en un mercado de trabajo relativamente pequeño (FOES, 2018). A todo ello, se suma una cada vez más notable pirámide poblacional regresiva, causada por el descenso de la natalidad y el envejecimiento de la población, y una pronunciada emigración de jóvenes sorianos a otras ciudades de España, de las que escasas veces regresan, en busca de mayor oferta educativa o más oportunidades laborales.

La prolongación en el tiempo de las tendencias mencionadas ha provocado que el 97,1% de las empresas sorianas hayan tenido problemas para encontrar trabajadores (FOES, 2022). Tal como afirma el último informe realizado por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Soria (2022) el 60% de las empresas sorianas afirman haber sufrido la falta de personal a lo largo de 2022, especialmente en sectores como la hostelería, la construcción, el transporte o la sanidad.

En relación con lo anterior, cabe destacar que la escasez de trabajadores según Garamendi (2022) afecta sobre todo a pequeñas y medianas empresas (pymes), lo que, según un estudio realizado por CEOE y Randstad (2022), genera cada vez más competencia entre las pymes por atraer y retener talento, las cuales se ven obligadas a recurrir a estrategias competitivas como subidas salariales que ponen en riesgo su estabilidad económica.

En el caso de la provincia de Soria, cuyo tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pymes, lo anterior pone de manifiesto la necesidad de buscar nuevas fórmulas de gestión urbana y empresarial. Dichas pautas han de, por un lado, facilitar a las empresas el acceso a recursos que garanticen su capacidad de competir frente a las de otras ciudades para atraer talento, servicios o inversión y, por otro, generar

un impacto positivo en la ciudad dinamizando su economía, impulsando su desarrollo y contribuyendo a frenar el descenso poblacional.

Una de las formas de asociacionismo comercial más habitual en España en las últimas décadas ha sido el centro comercial abierto (CCA). Sin embargo, como apuntan Rovira (2011) y Villarejo (2014), a pesar de que su implantación ha mejorado en algunos casos la competitividad del pequeño comercio, también han mostrado inconvenientes de difícil solución como la existencia de *free-riders*, la escasa financiación dependiente de subvenciones públicas o la falta de un marco legal que regule todos estos aspectos.

En este punto, como solución a muchos de los problemas encontrados en la gestión comercial urbana realizada mediante el modelo del CCA, muchos autores, entre ellos Villarejo y Esteve (2018) proponen la introducción en España del modelo *Business Improvement District* (BID) como una nueva fórmula de colaboración público-privada para la revitalización de los espacios urbanos.

A diferencia de los CCA previamente mencionados, el BID resulta ser un modelo nuevo e innovador en España, que ha demostrado con numerosos ejemplos internacionales ser una fórmula flexible, con capacidad de adaptarse a diferentes entornos socio-económicos y que ofrece la posibilidad de instaurarse en diversos marcos jurídicos locales (Esteve, 2020). Entre esos ejemplos, destacan los BID de ciudades como Norwich en Reino Unido, Los Ángeles en EE. UU. o varias ciudades de Suecia, que han desarrollado programas de atracción de talento y habitantes para responder a la demanda de los empresarios ante la dificultad para encontrar trabajadores. Por ello, encontrando posible e interesante trasladar los ejemplos anteriores a la ciudad de Soria, el propósito del presente trabajo consiste en estudiar si la implantación del modelo BID en la capital soriana podría postularse como una solución frente a la falta de trabajadores en el mercado laboral soriano, que en la actualidad dificulta y limita la actividad empresarial de muchos de los negocios ubicados en la ciudad.

## 1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es estudiar la posible aplicación del modelo BID para solventar los desequilibrios del mercado de trabajo en la ciudad de Soria. Para ello, será necesario alcanzar a su vez los objetivos secundarios que se definen a continuación:

- Analizar la situación actual del mercado de trabajo en la provincia de Soria<sup>1</sup>, determinando sus características, problemas y causas de estos.
- Definir el origen, modelo de expansión y características del modelo BID, así como los resultados alcanzados por esta hasta la actualidad.
- Revisar, en base a otros ejemplos internacionales, las opciones que brinda el modelo BID para solventar los problemas del mercado laboral de Soria.

---

<sup>1</sup> Dado que la mayoría de instituciones oficiales se refieren al conjunto de la provincia, resulta difícil definir un mercado de trabajo concreto de la ciudad de Soria, por eso, se habla de mercado de trabajo provincial y no de la ciudad.

- Determinar la existencia de problemas, legislativos, impositivos, etc. para implantar el modelo BID en España y en concreto en la provincia de Soria.

### **1.3 Metodología**

Con el fin de cumplir con el propósito final del presente trabajo, así como para lograr los objetivos secundarios previamente definidos, se va a emplear, por un lado, una metodología teórica que se seguirá en la mayor parte del trabajo y, por otro lado, una metodología práctica, aplicada para definir la posible creación de un BID en Soria.

El proceso a desarrollar consta de tres fases, una primera etapa de obtención y preparación de la información, una segunda fase en la que se procederá al tratamiento y análisis de la información y una última fase en la que se interpretará toda la información encontrada para la posterior extracción de conclusiones.

En primer lugar, durante la fase de obtención y preparación de la información, se llevará a cabo una revisión bibliográfica de toda la información existente, recurriendo tanto a medios online (documentos, revistas, informes, etc.), como a medios offline (libros de autores expertos en el tema, investigaciones previas, informes, etc.), pudiendo destacar las siguientes fuentes de información:

- Universidad de Valladolid, su biblioteca presencial y online.
- Red de bibliotecas REBIUN, a través de las cuales se puede acceder a multitud de contenido de autor, revistas, publicaciones, etc.
- Google Scholar, para acceder a literatura de diversos autores expertos en la materia y publicaciones de revistas científicas traducidas a varios idiomas.
- Organizaciones públicas y privadas de la provincia como FOES, Cámara de Comercio, Diputación, Ayuntamiento y también nacionales SEPE, INE, Ministerio de Trabajo y economía social.
- Fuentes a nivel estatal y comunitaria como legislación relativa al tema a estudio, Constitución, Reales Decretos, Reglamentos y normativa local de interés para la implantación del modelo BID, Fondos FEDER, Next Generation EU, etc.
- Páginas web de los distintos BID estudiados y la información publicada en estas.

Una vez obtenida toda la información necesaria, será evaluada y preparada para comprobar que existe documentación suficiente para cumplir con los objetivos establecidos, pudiendo dar paso así a una segunda fase de tratamiento y análisis de la información obtenido.

En dicha segunda fase, el procedimiento consistirá en la lectura y comprensión de toda la literatura seleccionada, extrayendo ideas, contrastando las posturas de los diferentes autores expertos en el tema, etc. ordenando y clasificando todo ello en función de su utilidad para lograr cada uno de los objetivos marcados.

Una vez concluidas las dos etapas anteriores, se da comienzo a la fase final, en la cual se lleva a cabo la interpretación de los datos, ideas, opiniones, autores y demás información previamente evaluada. A partir de ello, se determinará la situación del mercado de trabajo de la provincia y el funcionamiento del modelo BID, así como los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se haya podido llegar en relación con los objetivos fijados.

Todo lo anterior, hace referencia a la parte teórica que va a ser estudiada en este trabajo, sin embargo, tal y como se ha mencionado, se plantea incluir también en el trabajo una fase práctica en la que se desarrolle un ejemplo de un posible BID en la ciudad de Soria, definiendo como sería su introducción en la ciudad y en el mercado laboral de la capital. Para su desarrollo, además de la información recogida en la fase teórica, que sirve también de aplicación en la fase práctica, se empleará el ejemplo de los BID creados en otras ciudades, prestando especial atención al proceso de creación de aquellos BID fundados en ciudades cuyas características demográficas y sociales resultan similares a las de la provincia de Soria.

#### **1.4 Estructura del trabajo fin de grado**

A fin de asegurar que el presente documento resulte lo más fácil posible de comprender para el lector, se ha decidido dividir su estructura en cuatro apartados principales, en los que se analiza toda la información necesaria respecto al tema objeto de estudio, los resultados acerca de la posibilidad de introducir el modelo BID en Soria y un último apartado en el que se establecen las conclusiones.

En la primera parte del trabajo (apartado 2), se define la situación actual del mercado de trabajo de la provincia de Soria. Para ello, se estudia su evolución en los últimos años, los sectores de contratación más relevantes, los principales demandantes y oferentes de empleo, y se establecen cuáles son sus principales problemas, incidiendo especialmente en la falta de trabajadores en el mercado de trabajo de la ciudad y sus consecuencias.

En lo referido a la segunda parte del trabajo (apartado 3), se van a estudiar los modelos CCA y BID, como posibles alternativas a los problemas del mercado de trabajo observados en el anterior punto, analizando el concepto, forma de creación, características y forma de financiación de cada uno de ellos. Posteriormente, se tratará de establecer las semejanzas y diferencias entre ambos modelos a fin de determinar la conveniencia de implantar uno u otro en la ciudad de Soria.

La tercera parte del trabajo (apartado 4), consistirá en el análisis de los resultados y mejoras laborales experimentadas en los mercados de trabajado de otras ciudades a partir de la implantación del modelo BID. A partir de lo anterior, se van extrapolar los resultados al caso de Soria, intentando establecer los hipotéticos beneficios para el mercado de trabajo de la ciudad que se obtendrían mediante un BID. Por último, se mencionarán también aquellos aspectos que el BID no mejora en el mercado de trabajo de la ciudad, a fin de tener una visión completa de los efectos que el modelo tendría en la ciudad.

La cuarta parte del trabajo (apartado 5) se centrará, en un primer punto, en la implantación del modelo BID en la ciudad de Soria, definiendo el área geográfica en que se establecerá, las empresas que afectará, como se gestionará, financiará y los servicios a prestar. Por otro lado, en un segundo punto, se analizarán los cambios legales que serían necesario introducir en el ordenamiento jurídico español para poder acoger la figura del BID.

Finalmente, el trabajo fin de grado incluye en un último apartado las conclusiones que se han podido extraer a través de toda la información estudiada en relación con la posible implantación del modelo BID en la ciudad de Soria, determinando si este resulta útil para solventar los desequilibrios del mercado laboral soriano o no, así como las ventajas e inconvenientes que conllevará en caso de determinar que si resulta conveniente.

## 2. El mercado laboral soriano en la actualidad

En la provincia de Soria, tal como refleja el Padrón municipal a fecha de 1 de enero de 2022, residen 88 377 habitantes, siendo 370 habitantes menos que en la misma fecha del año anterior. Esta situación rompe con la tendencia ascendente que la provincia había comenzado a experimentar en los años 2019 y 2020, aun a pesar de la pandemia del covid-19, poniendo de manifiesto el grave problema de despoblación del que adolece la provincia.

Los datos obtenidos a partir de la Encuesta de Población Activa (EPA) relativos al último trimestre de 2021 muestran un total de 75 400 personas mayores de 16 años residiendo en la provincia, de los cuales 44 400 eran población activa y 31 000 inactivos (estudiantes, jubilados, incapacitados y otros), resultando de esto una tasa de actividad del 58,91%. Del total de población activa, la tasa de empleo asciende a 54,79%, es decir, el número de ocupados asciende a 24 327.

Ambas tasas mencionadas reflejan el segundo porcentaje más elevado en la provincia de los últimos 15 años, representando una de las mayores reducciones en las cifras de paro desde 2007, lo cual queda reflejado en una tasa de paro del 6,99%. Dicho valor contrasta con las cifras de personas mayores de 16 años y personas activas e inactivas en los años anteriores, las cuales se van reduciendo progresivamente dando lugar a un menor número de personas activas susceptibles de ser contratadas en el mercado de trabajo a cada año, entendiéndose así el incremento de las tasas de empleo.

A lo anterior, se suma un índice de recambio sobre la población activa que en 2021 registra 100 personas cercanas a incorporarse al mercado de trabajo por cada 151 próximas jubilarse y, por tanto, a salir del mercado de trabajo. Este índice se ha incrementado desde los últimos cinco años, a consecuencia de dos factores, por un lado, la acusada despoblación ya mencionada y, por otro, una pirámide poblacional envejecida.

De todo lo observado hasta ahora, se deduce un desequilibrio en el mercado de trabajo de la provincia debido a que, mientras el número de personas activas en la provincia se reduce en cada año estudiado, el 65,6% de las empresas sorianas tienen previsto contratar nuevo personal en los próximos años (FOES, 2018). La situación descrita deriva de un problema de escasez de trabajadores en la provincia, el cual se extiende a la mayoría de empresas ubicadas en ella.

Como se ha mencionado, aproximadamente dos tercios de las empresas de la provincia pretenden contratar algún trabajador en el corto plazo. Según datos obtenidos a partir del Observatorio de Ocupaciones del SEPE (2021) el número de contratados registrados en la provincia en 2021 ascendió a 35 086. Sin embargo, aunque dicha cifra representa una variación positiva de 7735 contratos más respecto al año anterior, no ha sido suficiente para retomar los niveles de contratación pre-pandemia.

Los principales sectores económicos con mayor volumen de contratación de la provincia en 2021, según datos del SEPE (2021) fueron: el sector servicios con el 63,22% de los afiliados, el sector industrial con el 20,45% de los afiliados, el sector agrícola con el 8,91% de los afiliados y el sector de la construcción con el 7,19% de los afiliados. Estas cifras, se han mantenido similares frente al resto de años analizados.



En cuanto al tipo de contratación, los datos ofrecidos por SEPE (2021) en el Informe del Mercado de Trabajo de la Provincia de Soria, reflejan un total de 3510 contratos indefinidos y 31 576 contratos temporales registrados. En ambos casos, se experimenta una variación interanual positiva del 31,81%, en lo referido a la contratación indefinida, y 27,90% en la contratación temporal.

A pesar de que la contratación indefinida experimenta la mayor variación con respecto a 2020, las cifras reflejan una elevada temporalidad en el mercado de trabajo, lo cual puede ocasionar que trabajar en la provincia no resulte atractivo para quien busca laboral. Sin embargo, esta circunstancia se prevé que mejore a partir de la reforma laboral de 2022, de cuyos efectos aún no se dispone de datos oficiales para la provincia.

En cuanto al perfil del trabajador que conforma el mercado de trabajo de la provincia, el SEPE ofrece definiciones distintas en función del trabajador afiliado a la Seguridad Social, el trabajador demandante de empleo y el trabajador contratado por primera vez.

En el caso del trabajador afiliado a la Seguridad Social, el SEPE (2021) habla de un perfil invariable en los últimos años y lo define como *“un hombre entre 45 y 54 años y de alta en el Régimen General que trabaja en el sector servicios bajo un contrato de modalidad indefinida y a jornada completa en una pequeña empresa”*.

Partiendo de lo anterior, es necesario mencionar que las cifras del SEPE muestran una repetida tendencia a la escasa afiliación de trabajadores menores de 35 años en la provincia, pues en 2021 se registraron 7847 afiliados, frente a los 27 239 con 35 años en adelante. La explicación a ello puede encontrarse observando los datos de población activa en la provincia registrados por el INE entre los años 1999 y 2022, los cuales muestran una reducción de 4643 personas activas con edades entre los 16 y 34 años. Se puede deducir así, que existe cierta escasez de trabajadores jóvenes que puedan ser contratados por las empresas.

En cuanto al perfil del demandante de empleo en el mercado de trabajo de la provincia de Soria, el SEPE ofrece una definición concreta como *“mujer mayor de 55 años, con estudios de nivel básico, una antigüedad de inscripción en el desempleo entre uno y tres meses y con experiencia previa en el sector servicios”*.

En este caso, se ha mantenido en los últimos años una cifra mayor de mujeres demandantes de empleo que de hombres, siendo los trabajadores a partir de 45 años los que mayor periodo de tiempo permanecen en el paro. A pesar de ello, los datos del SEPE reflejan que el 59,63% de los inscritos en el paro encuentran trabajo en menos de tres meses y 6 de cada 10 lo hacen en el primer mes inscritos al paro. Quedando probado un cierto dinamismo en la contratación del mercado de trabajo soriano.

Finalmente, en cuanto al perfil del trabajador medio de nueva contratación, el SEPE describe *“un hombre de edad comprendida entre los 25 y 34 años, con un nivel formativo de estudios primario o no acreditados, con contrato temporal que trabaja en el sector servicios y a jornada completa”*. A la hora de contratar, se observa que, a diferencia del caso de afiliados, quienes permanecen con continuidad en el mercado de trabajo, la tendencia está orientada a la contratación de un trabajador más joven.

Como denominador común a los tres grupos descritos se encuentra la formación, siendo el trabajador medio en todos los casos un trabajador con un nivel formativo bajo. Esto se refleja en los 14 721 trabajadores registrados en 2021 que poseían estudios primarios o no acreditados, frente al número mucho más reducido de trabajadores con FP de grado medio, FP de grado superior o universitario a los que les corresponden 2155, 2393 y 4043 respectivamente, repitiéndose esta proporción en los 5 años anteriores analizados.

A partir de todo lo analizado hasta el momento, se detecta la escasez de trabajadores como uno de los principales problemas del mercado de trabajo de la provincia. La progresiva reducción del número de trabajadores activos y potencialmente ocupables en la provincia, genera un desequilibrio en el mercado de trabajo, al que organizaciones como FOES (2015) han catalogado de “*crisis del mercado laboral*”. Dicha situación dificulta y limita la actividad de las empresas de la provincia, que, a su vez, perjudica el crecimiento económico de la misma en su conjunto.

Trasladando el problema de escasez de trabajadores a la realidad, FOES (2018) en su Estudio sobre necesidades laborales de las empresas en la provincia de Soria, apuntaba que el 97,1% de las 149 empresas encuestadas habían tenido problemas en los últimos años para encontrar trabajadores. Mientras, el periódico Heraldo de Soria (2022) añadía que la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Soria, tras realizar un sondeo a una muestra de 130 empresas de la provincia, descubría que más del 60% de estas veían afectada su actividad por la falta de personal, respondiendo además el 80% de las anteriores que observaban esta situación como un problema estructural y no pasajero.

En cuanto a las causas que han dado lugar a este problema, FOES (2018) apunta cuatro, de las cuales al menos dos de ellas están directamente relacionadas con la situación del mercado de trabajo de la provincia y las deficiencias detectadas en este. Pudiendo resumirse dichas causas en la regresión demográfica, que dificulta el reemplazo de los trabajadores que se jubilan en las empresas, la falta de formación sobre todo en grados medios y superiores de FP que se adapten a las necesidades de las empresas, la escasa experiencia de los trabajadores en puestos que exigen cualificación y la falta de motivación por el trabajo.

Entre las posibles alternativas que Cámara de Comercio y FOES proponen, se encuentran la de alinear la oferta formativa de la provincia a las necesidades de las empresas, impulsar el atractivo del mercado de la provincia para captar trabajadores de fuera y retener al talento formado en esta, e incentivar a los trabajadores desempleados para reincorporarse al mercado laboral.

Para implantar las soluciones mencionadas, resulta necesario encontrar una fórmula de colaboración entre los entes públicos y privados de la provincia para que actúen conjuntamente. Es por ello que, en el presente trabajo, se va a estudiar el modelo de asociacionismo empresarial que ofrece el BID como posible respuesta al desequilibrio detectado en el mercado de trabajo en la provincia, así como la posibilidad de emplear otra alternativa ya existente en España como es el CCA.

### **3. Los CCA y los BID: concepto, diferencias y limitaciones**

Conviene mencionar que el modelo BID citado en el apartado anterior no es el único modelo de colaboración público-privada existente en los países desarrollados, sino que en el plano internacional se encuentran ejemplos como, los *Main Street Programs* en EE. UU. o los *Town Centre Management* (TCM) en Reino Unido, cuya gestión urbana, también depende de los partenariados público-privados (Ysa, 2000).

En España existe actualmente un modelo de gestión urbana conocido como centros comerciales abiertos (CCA) o centros comerciales urbanos (CCU), los cuales se constituyen a partir de la asociación privada de empresarios locales y bajo el respaldo, legitimación y financiación de la administración pública, a través de los que se promueven iniciativas para impulsar el comercio de la zona en que se localizan (Esteve, 2017).

En la ciudad de Soria, para cuyo problema de escasez de trabajadores se intenta encontrar una solución en la implantación del modelo BID, existe desde 2008 el Centro Comercial Abierto de Soria gestionado por FEC-Soria, que tal y como se menciona en su página web [FecSoria.es](http://FecSoria.es) “*promueve el comercio de la provincia, apoyando y formando el comercio local de proximidad*”. Teniendo en cuenta la existencia de la figura del modelo CCA en la ciudad de Soria, durante los siguientes puntos de este apartado se pretende estudiar en profundidad este modelo, así como el modelo BID, a fin de establecer si el CCA ya existente en la ciudad puede suponer una alternativa para solventar el desequilibrio del mercado de trabajo frente al modelo BID planteado y, por tanto, las soluciones podrían implementarse mediante el modelo ya existente en la ciudad.

#### **3.1 Los CCA en España concepto, antecedentes y características**

Los orígenes de los centros comerciales abiertos en España se remontan a los años 70 del siglo pasado, cuando los comerciantes de diferentes ciudades del país comienzan a reunirse creando asociaciones como APRECA en Madrid, Barnacentre en Barcelona o Casco Viejo de Bilbao (Rovira, 2011).

Durante la década siguiente, en los años 80, los primeros centros comerciales abiertos comienzan a configurarse como asociaciones locales dedicadas a defender los intereses de los comerciantes que los formaban y reclamar mayores beneficios y derechos a los representantes públicos para dichos comerciantes (AGECU, 2010).

Según Rovira (2011), no es hasta 1990 cuando el modelo de los CCU/CCA se expande a través de diferentes ciudades españolas como instrumento para promocionar los centros urbanos de las ciudades. Hasta la actualidad, se han registrado en el país 198 intentos de asociaciones, de los cuales el modelo solo se ha desarrollado en 24 provincias españolas, la mayoría de ellas de entre 200 000 y 400 000 habitantes.

Desde los mencionados años 70 hasta la actualidad, el concepto de centro comercial abierto o urbano ha evolucionado, definiéndose hoy en día según la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales (2021) como “*áreas urbanas que agrupan bajo una misma imagen y gerencia, a empresas de distinto tamaño, a especialistas y generalistas (comercio, ocio, restauración, actividades culturales y turísticas) en un ámbito urbano, que tradicionalmente ha mantenido alta densidad comercial y de actividades complementarias.*”

A partir de la definición mencionada en el párrafo anterior podemos analizar las siguientes características acerca de los centros comerciales urbanos:

- **Creación, forma jurídica y funcionamiento del CCA**

La creación de los centros comerciales abiertos viene motivada en la mayoría de los casos por la iniciativa de empresarios, asociaciones o federaciones locales de empresarios y comerciantes de la zona, que ven en el modelo la oportunidad de impulsar la competitividad de sus comercios en particular y la zona en que se localizan en general, además de gestionar eficientemente los fondos que las Administraciones Públicas (AA. PP. en adelante) canalizan hacia el sector privado (AGECU, 2010).

Son precisamente las mencionadas AA. PP., en concreto ayuntamientos y gobiernos autonómicos, a los que Rovira (2011) señala junto con las cámaras de comercio, como los principales promotores después de las empresas para la creación de centros comerciales abiertos en las ciudades.

Independientemente de quien sean los promotores del CCA en origen, dado que la participación de los empresarios es voluntaria, para el buen funcionamiento del modelo se requiere de una actitud proactiva por parte de estos (Esteve, 2017). Sin embargo, no todos los empresarios ven oportunidades en la creación de un CCA en sus ciudades, negándose a contribuir de manera económica, así como a participar en las actuaciones del CCA, lo que según la AGEUCU (2010) genera una escasa representación de los comerciantes en los centros comerciales abiertos.

Además de las dificultades que en ocasiones presenta el modelo para atraer a comerciantes y empresarios a participar, resulta necesario añadir que la mayoría de asociados del CCA son pymes y en muy pocas ocasiones se adhieren grandes empresas o franquicias. Estas últimas ejercen sus propias acciones de publicidad y promoción, aumentando la competitividad en la zona a niveles que los pequeños comercios no siempre pueden asumir y dificultando el trabajo de los CCA (Esteve, 2017).

Debido a lo anterior, los centros comerciales abiertos constituidos en España se configuran como pequeñas asociaciones. Según datos publicados actualmente en la página web de la AGEUCU, la mayoría de los CCA integran entre 100 y 200 comerciantes asociados, mientras que solo un 12% alcanzan una cifra superior a los 400 asociados y un 11% registran menos de 100 participantes. Este último porcentaje corresponde habitualmente a los CCA establecidos en ciudades pequeñas como es el caso del Centro Comercial Abierto de Soria.

Una vez llegado al acuerdo entre promotores y comerciantes que van a participar en el CCA, la forma jurídica elegida en la mayoría de casos para constituir los centros comerciales abiertos es la de organización sin ánimo de lucro, como así lo señala Rovira (2011). Al margen de esta forma jurídica mayoritaria, pueden encontrarse una minoría de centros comerciales abiertos constituidos bajo el paraguas de sociedades anónimas, empresas, agrupaciones de interés económico (AIE), fundaciones o sociedades mixtas (AGECU, 2010).

Por último, constituido el CCA y definida la forma jurídica que facilitará un marco de actuación estable para la actividad del CCA, Rovira (2011) destaca que la mayoría de los

centros operativos en España han tratado de profesionalizarse, bien a partir de la creación de oficinas de gerencia, o bien mediante la contratación de un gerente profesional con formación especializada. Sin embargo, el bajo presupuesto del que disponen algunas de estas organizaciones, ha derivado en un escaso grado de profesionalización en su estructura, dificultando el desarrollo de estrategias específicas de dinamización de las áreas comerciales y limitando su actividad a ciertas actuaciones de promoción con poco impacto sobre la zona (Esteve, 2017).

- **Financiación y presupuesto**

En lo referido a la forma de financiación de los centros comerciales abiertos, esta se basa en un modelo mixto apoyado en diversas fuentes entre las que destacan las tasas que los asociados pagan voluntariamente y la financiación pública proveniente de ayudas y subvenciones. Mientras que, otras fuentes como las aportaciones privadas de patrocinadores, los ingresos recibidos a partir de servicios prestados a socios y consumidores, de la organización de eventos o de la venta de productos, se convierten en fuentes de ingresos minoritarias (AGECU, 2010).

A lo anterior, Rovira (2011) matiza que, de las fuentes mencionadas, la que más peso alcanza sobre el presupuesto final del que disponen los CCA son las aportaciones que las administraciones públicas transfieren a la organización en forma de subvenciones y ayudas, de las que, el 97% de los CCA dependen.

Por otro lado, los ingresos obtenidos a partir de las aportaciones de los socios se convierten en la segunda fuente de financiación de estos CCA (Rovira, 2011). En cuanto a la cuota aportada por los socios, en la mayoría de los casos expuestos en la página web de la AGECU se aplica la misma cuota a todos los asociados, de forma que, en función del centro comercial abierto del que se trate, varía desde los 10 euros/mes por socio hasta los 30 euros/mes. Solo una pequeña minoría de los CCA calculan la cuota a aportar por los socios en función de la superficie de los locales, la ubicación de estos y el tipo de actividad.

Los recursos obtenidos a partir de las mencionadas fuentes de financiación permiten a los CCA registrar presupuestos que varían entre los 50 000 y 300 000 euros anuales en la mayoría de los casos y, solo en unos pocos ejemplos, el presupuesto disponible supera los 900 000 euros (Rovira (2012) y Gaona (2016) mencionados por Esteve, 2017: 27).

- **Servicios prestados**

En función del presupuesto disponible, los CCA han tenido mayor o menor capacidad de profesionalización. Esteve (2017) señala que, mientras aquellos CCA con mayor presupuesto han podido crear oficinas de gerencia y contratar personal especializado para crear planes estratégicos y de actuación específicos con verdadera influencia sobre la competitividad y dinamización para la zona, otros con un presupuesto más limitado, solo han podido ofrecer servicios de carácter general. Por ello, para elaborar la tabla 1 se ha decidido emplear la información ofrecida en la página web del Centro Comercial Abierto de Soria (FEC-Soria.es), dado que es el actual prestador de servicios en la ciudad de Soria, para el cual en este apartado se pretende analizar la conveniencia de mantener el CCA frente a implantar el modelo BID.

Tabla 1: Servicios prestados por el modelo CCA/CCU

Asesoramiento integral para empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento gratuito para todos los asociados por parte de los distintos departamentos de FOES: laboral, financiero, legal, <i>marketing</i>, comunicación, etc.</li> </ul>
Consultoría en <i>marketing</i> y <i>marketing</i> digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento y consultoría especializada en implementación de acciones de <i>marketing</i> y <i>marketing</i> digital para los comercios.</li> </ul>
Gestión de campañas de promoción comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización, búsqueda de financiación y puesta en marcha de acciones de promoción comercial para negocios locales y de cercanía.</li> </ul>
Representación del comercio ante entidades públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representación del sector comercial a nivel provincial ante entidades públicas, y representación empresarial en las mesas de negociación colectiva del sector.</li> </ul>
Información relevante del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener informados a los socios sobre cualquier norma o información relevante relativa al comercio, para que sólo se ocupen de su negocio.</li> </ul>
Información para empresas y empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación, reciclaje y orientación a medida y a la demanda de los asociados. Gestiona formaciones en cualquier ámbito empresarial, y también ofrece formaciones específicas y novedosas para cada sector.</li> </ul>
Bolsa de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de una amplia cartera de recursos humanos a través de la bolsa de empleo de FOES.</li> </ul>
Marketplace de productos de Soria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de publicar de forma gratuita productos en la Marketplace que FE- Soria ha creado para promover los productos de Soria <a href="http://www.compraensoria.com">www.compraensoria.com</a></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de fecsoria.es

### 3.2 Concepto y caracterización del modelo BID

Como se ha puesto de manifiesto tras el análisis del mercado de trabajo de la provincia, Soria necesita encontrar respuestas urgentes a la falta de trabajadores en su mercado de trabajo. Entre las múltiples soluciones que pueden ponerse en marcha, en este trabajo se plantea la posibilidad de que una de ellas pase por la implantación de un BID en la capital de la provincia, centro principal de contratación y, por tanto, donde más conviene incidir.

El modelo BID, cuyas muestras de efectividad se reproducen en múltiples ejemplos a nivel nacional e internacional (Esteve, 2020), supondría la introducción de una nueva forma de asociacionismo empresarial y gestión urbana en Soria. Su implantación en el centro de la ciudad repercutiría positivamente en la competitividad de las empresas y el mercado de trabajo de la zona en que zona que controla, lo cual, beneficiaría principalmente al sector servicios con mayor presencia en el centro de la ciudad, aunque la flexibilidad del modelo permite que se adapte a cualquier sector empresarial. Además, conviene mencionar en base a ejemplos como el de Norwich BID, que los efectos del BID no se restringen únicamente a la zona en que se implantan, sino que también se expanden a toda la ciudad e incluso hacia zonas más periféricas.

En España, desde los años 90 del siglo pasado, impulsado por el incesante crecimiento del comercio minorista, comenzó a crecer un interés entre los competidores por estudiar los distintos modelos de colaboración público-privada que garantizasen su competitividad

y les permitieran adaptarse a la nueva realidad a la que se enfrentaban (Cuesta Valiño, 1999 citado por Bratos, 2012).

Uno de los modelos que más atención recibió a finales del siglo XX y comienzos del XXI fue el BID, surgiendo múltiples iniciativas legislativas a nivel estatal y autonómico, que trataban de integrar el modelo en el ordenamiento jurídico español, aunque hasta la fecha ninguna de ellas ha triunfado (Esteve, 2017). Por ello, en este apartado se presenta un estudio del modelo BID, desde su origen en Canadá, hasta la definición que en la actualidad se da de este y sus características, para, una vez conocido el modelo, poder comparar sus implicaciones para la ciudad frente al modelo del CCA ya descrito y establecer la conveniencia de emplear uno u otro en la ciudad.

### **Antecedentes y evolución histórica del modelo BID**

El origen del modelo BID tal como lo conocemos en la actualidad, se sitúa en el año 1969, en Toronto (Canadá). Bloor-Jane-Runnymede Improvement Area, como fue nombrado ese primer BID, se registra en los libros como la primera asociación empresarial con capacidad para actuar en espacios públicos al margen del gobierno (Bratos, 2012). Su creación, fue posible gracias a que la provincia de Ontario cambió su marco legal para acoger esa nueva forma de gestión urbana. Sin embargo, está no fue la primera iniciativa legal acerca de los BID, ya que, unos años antes, en Estados Unidos, existieron leyes que permitían la creación de asociaciones empresariales similares a los BID, como la Ley de distritos de mejora empresarial de Pensilvania en 1976 (Morcöl, 2006).

Durante los primeros años de funcionamiento del BID de Toronto, su actividad giró en torno al impulso de proyectos para mejorar el paisaje urbano y los accesos a la ciudad, dotar de mayor iluminación el centro de la ciudad, restaurar el mobiliario urbano, etc. (Hoyt, 2003). Pero, si algo destaca durante esta primera etapa del BID, fue la proliferación de la figura del *free-rider*, o lo que es igual, comerciantes que a pesar de no querer contribuir económicamente a la asociación se beneficiaban de sus actuaciones (Cook, 2008). Ello incitó a buscar una fórmula legal que obligase a todos los comerciantes de la zona a contribuir, aprobándose en 1971 una ley que permitía al BID imponer el pago de tasas obligatorias, característica que se mantiene en el marco jurídico de los BID actuales.

En EE. UU., según Hoyt (2003), el primer BID se estableció en 1975 en New Orleans, con el nombre de New Orleans Downtown Development District. Del mismo modo que en Canadá, su creación vino motivada por dos razones: el declive económico de los centros urbanos (derivado de la expansión de los barrios periféricos y el abandono del centro histórico de las ciudades) y la disminución de fondos del gobierno federal a las ciudades estadounidenses, especialmente durante la década de los ochenta (Levy, 2000).

A pesar de encontrar el apoyo de la mayoría de los comerciantes de las ciudades donde se proponía, el éxito de los BID no fue inmediato. Tras su origen a inicios de los años 70 en Canadá y EE. UU., el modelo no proliferó hasta los años 90, cuando se crearon los más de cuatrocientos BID que existían a finales del siglo XX en EE. UU. y de los trescientos que se registraban en Canadá (Mitchell, 1999). Desde entonces, el modelo ha seguido su expansión internacionalmente a través del globo siendo reproducido y adaptado en numerosos países (Hoyt L, 2006; Peyroux et al., 2012).

En Europa, el máximo exponente del modelo BID lo encontramos en Reino Unido, donde durante los años 90 del siglo pasado, la iniciativa pública impulsó un modelo de colaboración público-privada, que daba lugar a la creación del *Town Centre Management* (Warnaby, 1998). El TCM constituía una figura impulsada por la administración local en cooperación con los distintos agentes, y, cuya gestión, tenía por objetivo el posicionar estratégicamente el centro de la ciudad, más que la prestación servicios a pie de calle (Ysa.T, 2000).

El establecimiento de los TCM marco en Reino Unido el inicio de la colaboración público-privada en el desarrollo de estrategias para regenerar y dinamizar la economía de pueblos y ciudades (Costela, 2016). Sin embargo, el modelo carecía de una financiación estable, ya que dependía de las contribuciones del sector público, condicionadas por la situación económica y la posición del gobierno, y de las aportaciones voluntarias del sector privado, caracterizado por la ya comentada figura de los *free-riders* (Cook, 2008).

Los problemas de financiación limitaron, y todavía lo hacen, el éxito de los TCM. Es por ello que, a comienzos de los años 2000, el gobierno de Reino Unido se interesa por el modelo BID como una forma de dotar a las entidades locales de flexibilidad y autonomía suficientes para gestionar y dinamizar su economía local, y proporcionar a las asociaciones empresariales una fórmula de financiación estable (Costela, 2016).

En este contexto, en 2005 se funda el primer BID británico con el nombre de Kingston-upon-Thames, que se convertiría a su vez en el primero de Europa (Hoyt, 2006). Tras este hito, múltiples países europeos como Alemania, Irlanda, Albania o España, han tratado de introducir el modelo en sus ciudades (Cook, 2008). Sin embargo, los BID aún no son visibles en algunos de ellos, como es el caso de España, donde la dificultad para encontrar una fórmula que adapte las características del BID a la economía y marco jurídico españoles está retardando la introducción del modelo.

### **Características actuales de los BID**

Los BID se definen como “*organizaciones de carácter privado, o consorcios con las autoridades locales, creadas cuando la mayoría de empresarios o propietarios de locales de negocios de un área delimitada acuerdan, mediante un proceso de votación, gestionar, gracias al pago de contribuciones de carácter obligatorio, una mayor oferta de servicios adicionales dirigidos a la promoción económica y regeneración del área*” (Esteve, 2019: 205). A partir de esta definición, en el desarrollo de este apartado se definen las principales características de los BID que resultan comunes a todos ellos.

- **Proceso de creación y aprobación del BID**

Comenzando por la iniciativa de creación del BID, esta debe surgir de la iniciativa privada. Sus propulsores son empresarios de una zona geográfica delimitada que, mediante votación acuerdan por mayoría dotarse de más servicios públicos (Mitchell, 1999). Solo de esta manera, cuando la demanda para constituirlo es privada, el BID se percibe como una acción colectiva y no como una imposición del poder público (Esteve, 2017).

De igual modo, para la implantación del BID se requiere alcanzar un acuerdo que concuerde con los intereses no solo del sector privado, sino también del sector público,



las asociaciones, los residentes y cualquier otro agente con intereses económicos situados en la zona geográfica afectada por el BID, tal como apunta (Ysa, 2000).

En cuanto a la duración del proceso de formación del BID, Berman (1995) establece un tiempo de duración medio entre dieciocho meses y dos años, aunque también menciona que este puede variar en función del país en el que se constituya el BID, el marco jurídico donde deba integrarse y las fases que deban seguirse. Villarejo (2014) apunta que la mayoría de leyes estatales recogen el proceso de constitución del BID en dos fases.

Primero, los promotores de la propuesta deben iniciar una campaña de información que garantice que todos los agentes económicos y sociales afectados por el BID conozcan la propuesta de formación. Para ello, deberán dar prueba al ayuntamiento de la ciudad, que todos los implicados han tenido la oportunidad de debatir los términos de la propuesta como los pagos obligatorios, el área geográfica afectada, etc. (Ysa, 2000).

Informadas todas las partes afectadas, el siguiente paso es celebrar una votación entre los interesados que garantice la constitución del BID de forma transparente y democrática (Villarejo, 2014). De modo que, el BID quedará constituido cuando una parte significativa de los integrantes den su aprobación, Briffault (1999) señala el mínimo de votos a favor desde un 20% hasta los dos tercios de los participantes en la votación.

Una vez aprobada la creación del BID mediante votación, se inicia una segunda fase en la que el gobierno local deberá aprobar una ordenanza que legitimará la constitución del BID en los términos votados (Villarejo, 2014). Junto a lo anterior, se firmará también un contrato entre el Ayuntamiento de la ciudad y el BID con una vigencia habitual de 5 años, incluyendo la posibilidad de renovación al término del mismo y que habilita al ayuntamiento para supervisar y monitorizar las actividades del BID (Ysa, 2000).

Finalmente, concluidas las dos fases descritas, el BID queda constituido con capacidad suficiente para prestar todos los servicios que motivaron su aprobación. Las decisiones y actividades del BID vendrán condicionadas por un órgano directivo que será la junta, formada por representantes del ayuntamiento, los propietarios y los vecinos en los términos establecidos en los estatutos, y un gerente especializado, que ejecutará las funciones directas de gestión (Ysa, 2000).

- **Financiación**

Una de las características más definitorias del modelo BID y principal clave de su éxito es su sistema de financiación basado en el pago de cuotas obligatorias (Villarejo, 2014). De esta especial forma de financiación surge la necesidad de adaptar el marco legislativo del país y la ciudad en que se establece el BID, para legitimar dicho pago obligatorio que, en ningún caso, tendrá la consideración de impuesto (Bratos, 2012).

Mediante esta forma de financiación son los propios empresarios, normalmente reticentes al pago de impuestos, quienes deciden pagar estas tasas a cambio de servicios extras (Brooks, 2008). De este modo, se evita imponer una carga extra sobre los gobiernos locales, además de solucionar el problema de los ya comentados *free-riders* a los que se aplican multas, embargos o la iniciación de vías de apremio (Briffault, 1999).

En línea con lo anterior, a pesar de existir diferentes posturas acerca de quienes están obligados a pagar al BID, la mayoría de los autores estudiados apuntan a que sean los

propietarios de los locales ubicados en la zona delimitada por el BID quienes contribuyan a su financiación (Esteve, 2015). Sin embargo, también hay quienes defienden que, dado que el BID tiene por objetivo facilitar la labor de los empresarios, deben ser precisamente estos quienes contribuyan con el pago de las cuotas obligatorias (Jiménez, 2016).

De esta manera, la cuota a pagar por los contribuyentes deberá calcularse, según Mitchell (1999), teniendo en cuenta por separado o en conjunto el valor de la propiedad y el pago de algún impuesto relacionado con él. En España, el equivalente podría ser el impuesto del IBI, la superficie del establecimiento, el tamaño del escaparate, la localización dentro del BID o la cifra de ventas.

En base a los parámetros mencionados, se establece un recargo a los contribuyentes del BID que, por norma general, constituye el 80% del presupuesto de la organización y supone un incremento de la presión fiscal de estos entre un 1% y un 3% (Ysa, 2000). Esta financiación se completa con ingresos provenientes de otras fuentes como subvenciones, venta de servicios o donaciones voluntarias de propietarios o empresarios que, aun perteneciendo al BID, están exentos de pago<sup>2</sup> (Villarejo, 2014).

Por último, la gestión de los ingresos será llevada a cabo por el ayuntamiento de la ciudad en que se ubique el BID, que recaudará las cuotas a pagar por los contribuyentes y, posteriormente, las transferirá a la dirección del BID que las empleará de manera exclusiva y diligente para proveer los servicios acordados previamente (Rovira, 2011).

- **Servicios que ofrecen**

Levy (2000) determina que el enfoque apropiado del BID es la gestión, más que la prestación de servicios. En base a ello, la gestión del BID proporcionará a la zona geográfica en la que opera servicios suplementarios a los ofrecidos por el Gobierno Local, sin que, en ningún caso, esas prestaciones desplacen o sustituyan a los servicios que correspondan ser dotados por las AA. PP. (Navarro, 2018).

Al margen de lo anterior, Morçöl & Wolf (2010) señalan que los niveles de eficacia de los gobiernos locales son diferentes en las distintas ciudades, de modo que las actuaciones del BID podrán limitarse a prestar servicios complementarios o podrán extenderse para compensar las ausencias y deficiencias de los servicios que correspondan ser prestados por el sector público. En este sentido, conviene mencionar que *“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”* (Houstoun, 2009: 15).

A pesar de los diferentes servicios que pueda prestar el BID en función de la ciudad donde se localiza, sus actividades, resumidas en la tabla 2, tendrán como principal objetivo en todos los casos el potenciar la competitividad y atractivo del comercio de la zona y la propia ciudad, así como su revitalización económica en general (Esteve, 2020).

---

<sup>2</sup> Hay propiedades exentas de contribuir, por no alcanzar una determinada superficie, cifra de ventas o valor de la propiedad.

Tabla 2: Servicios prestados por el modelo BID

Servicios a empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Marketing</i> comercial (festivales, eventos, <i>newsletters</i>, etc.)</li> <li>• Desarrollo actividad económica de la zona (préstamos a nuevas empresas, captación y retención de negocios, etc.)</li> </ul>
Promoción de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendiendo actuaciones colectivas que un agente económico de forma individual no tienen el mismo impacto, políticas que incrementen el atractivo de la zona, etc.</li> </ul>
Servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de espacios públicos (recogida de basura, retirada de residuos, limpieza de aceras, poda de árboles, etc.)</li> <li>• Gestión de aparcamientos y transporte público (gestión de parking públicos, mantenimiento de autobuses, etc.)</li> <li>• Seguridad (gestión de guardias de seguridad, sistemas de seguridad, cooperación con la policía, etc.)</li> <li>• Servicios sociales (ayuda a personas sin hogar, información para el empleo, servicios para la juventud, etc.)</li> <li>• Mejoras de capital (alumbrado público, mobiliario urbano, etc.)</li> </ul>
Diseño Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica (diseño de espacios públicos, etc.)</li> <li>• Regulación de espacios públicos (gestión de vendedores, venta ambulante y carga de vehículos, etc.)</li> <li>• Establecimiento y funcionamiento de tribunales comunitarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Briffault (1999) y Mitchell (2001)

### 3.3 Limitaciones del CCA frente al modelo BID

El análisis realizado hasta el momento permite deducir que desde que el modelo CCA se implantara en España en el año 2001 y en Soria en 2008, aun a pesar de haber conseguido sostener una oferta comercial amplia y de calidad en muchas de las áreas comerciales donde se ha establecido, los resultados son menores de los que el modelo planteaba en su origen, afirmación que comparte un informe de AGECEU (2020). Esto deriva en que el modelo no ha sido capaz de superar ciertos retos que el BID se ha solventado, los cuales se exponen a continuación.

Comenzando por la falta de participación, el modelo de CCA, a diferencia del modelo BID, no establece un mecanismo que obligue a los empresarios incluidos en la zona geográfica abarcada a participar en él. Esta situación, como menciona Villarejo (2014), genera que muchos de los comercios y empresas que podrían adherirse al centro comercial decidan no hacerlo y, por tanto, no contribuir económicamente a la implementación de planes de dinamización y desarrollo de la zona, de los que posteriormente si se benefician proliferando la figura de los *free-riders* ya mencionada, y a la que el modelo BID si aporta una solución.

Dicha problemática se ve agravada por las bajas cuotas cobradas a los asociados, dado que el modelo no discrimina con diferentes cuotas en función del tamaño, el nivel de facturación, etc., generando un grave problema al momento de obtener financiación propia (Esteve, 2017). De esta forma, la financiación del CCA depende fuertemente de los fondos públicos transferidos en forma de ayudas y subvenciones que, en los últimos años, se han visto reducidas a causa de las sucesivas crisis económicas y por la presión ejercida desde la UE para que el sector público no interfiera en la competitividad del sector privado (AGECEU, 2010).

La mencionada limitación económica dificulta la profesionalización de la gestión de los CCA, lo cual limita la capacidad de estos para diseñar estrategias y proyectos específicos para la zona, que generen un impacto a largo plazo en el desarrollo económico de los comercios en particular y la ciudad en general, ya que se ven obligados a llevar una gestión centrada en el día a día con escaso valor añadido para la zona (Rovira, 2012). A ello, se suma que la participación del sector público no se limita únicamente al ámbito presupuestario, sino que también este interfiere en la toma de decisiones dentro del CCA, reduciendo la representatividad de los asociados en la gestión del CCA e interfiriendo en el proceso de toma de decisiones que pierde su carácter democrático (AGECU, 2010).

Reuniendo todo lo anterior, se observa que el modelo BID es capaz de dar solución a la mayoría de problemáticas encontradas para los CCA, acabando con el individualismo e irresponsabilidad de las empresas, profesionalizando la gestión y facilitando la inclusión de la administración pública, pero sin alterar el carácter democrático de la toma de decisión, y el más importante de ellos, alcanzando unos niveles de financiación suficientes para el diseño planes integrales en la zona con efectos reales (Rovira, 2011).

De modo que, entendiendo que la provincia de Soria necesita un modelo asociativo con la capacidad de conformar un conjunto empresarial fuerte y unido, que pueda dar una respuesta unánime al problema de la falta de trabajadores que la mayoría de estas sufren y, que las circunstancias hasta ahora analizadas impiden que el CCA actual de Soria consiga construir esa relación, todo parece indicar que la alternativa más adecuada a elegir frente al CCA sería el modelo BID, el cual, como comenta Esteve (2017) ha dado sobradas muestras internacionales de su efectividad.

#### **4. Experiencias internacionales de los BID: aplicación al caso de Soria**

A lo largo de los anteriores apartados, se ha mencionado como la colaboración público-privada entre el sector público y el BID es origen de importantes beneficios, no solo para sus asociados, sino también para la comunidad en general como señala Levy (2004). Es por ello, que en numerosos ejemplos internacionales puede observarse como la implantación de un BID en una ciudad ha tenido efectos positivos no solo para las empresas integradas en la zona de control de este, sino que también ha generado mejoras que beneficiaban a toda la ciudad en general, su mercado de trabajo, servicios, estabilidad económica, etc.

Partiendo de lo anterior, siendo el propósito final de este trabajo es el de determinar la conveniencia o no de implantar el modelo BID en la ciudad de Soria, resulta lógico en este apartado realizar una revisión literaria sobre resultados obtenidos en los mercados de trabajo de otras ciudades donde se ha creado un BID, a fin de establecer si los mismos resultados, trasladados al caso de Soria, pueden resolver la situación de desequilibrio detectada en este.

Antes de comenzar a comentar los resultados, resaltar que, dado que el modelo BID es todavía novedoso en España, no hay ningún ejemplo nacional con el que proyectar los resultados en la ciudad de Soria, por ello, la revisión que a continuación se expone, se ha realizado teniendo en cuenta los resultados obtenido por otros BID a nivel internacional.

## 4.1 Mejoras en los mercados laborales a nivel internacional

- **Aumento de la productividad**

El análisis realizado en el apartado 2 sobre el mercado de trabajo soriano revela que, a la dificultad de las empresas para encontrar trabajadores en la ciudad, se suma la baja productividad de los ya contratados. Este mismo problema fue el que detectaron los autores Daunfeldt et al. (2021) en cinco ciudades suecas<sup>3</sup> mientras realizaban un informe para el Instituto de Economía de Estocolmo.

El estudio mencionado consistía en analizar los efectos que la implantación del modelo BID tenía sobre el atractivo, la seguridad y el rendimiento empresarial de estas cinco ciudades. Para ello, durante el periodo de tiempo transcurrido entre los años 2012 y 2018, los autores Daunfeldt et al. (2021) analizaron la evolución de diferentes variables de interés para el desarrollo de las ciudades, entre ellas la productividad de los trabajadores<sup>4</sup>, comparando los datos obtenidos en la zona de control del BID con las zonas donde este no operaba.

Daunfeldt et al. (2021) publicaron los resultados y conclusiones del estudio llevado a cabo en el año 2021, dando a conocer que, el valor medio de la productividad de los trabajadores de las empresas ubicadas dentro de la zona de control del BID había aumentado un 18,26% durante el periodo de tiempo estudiado, mientras que la productividad laboral de las empresas ubicadas fuera del BID experimentó también un acenso del 2,54%.

El aumento de la productividad en las zonas de control del BID se explica mediante el aumento de los ingresos reales de las empresas combinado con un menor incremento en el número de empleados. De este modo, Daunfeldt et al. (2021) concluyeron que los programas implementados por los BID resultaban eficientes para mejorar el rendimiento de los trabajadores y, con ello, el de las empresas asociadas al BID.

Otro ejemplo de BID que ha contribuido a mejorar la productividad y eficiencia de los negocios que lo integran es el Downtown Vancouver BID (Gopal Agge y Hoyt, 2007). Desde el año 2002, el mencionado BID viene desarrollando un programa llamado Mystery Shopper Program consistente en que los trabajadores del BID se hagan pasar por clientes normales y visiten los negocios del BID. El propósito de esta inmersión es encontrar fallos en los servicios prestados, deficiencias en la relación entre empleados y cliente, etc. para posteriormente elaborar un informe y remitirlo a todas las empresas explicándoles los aspectos a mejorar. Hasta la actualidad, el programa ha resultado ser efectivo para crear conciencia en los trabajadores acerca de cómo desempeñan su trabajo y de la repercusión de sus acciones en la empresa, mejorando la eficiencia y eficacia en que los trabajadores prestan sus servicios y repercutiendo así positivamente en el crecimiento y éxito de los negocios (Downtown Vancouver BID, 2002)

---

<sup>3</sup> Las ciudades sobre las que se llevó a cabo el estudio fueron Filipstad, Ludvika, Orsa, Rättvik, y Torsby, todas ellas situadas al sur de Suecia, a unos 200 km de la capital (Estocolmo) y con una población entre 5000 y 15 000 habitantes.

<sup>4</sup> Daunfeldt et al. (2021) miden la productividad de la mano de obra en función de los ingresos reales en 1000 SEK divididos por el número de empleados.

- **Profesionalización de los procesos de selección de las pymes**

Entre el amplio abanico de actividades y programas que los BID pueden desarrollar, algunos de los que mayores implicaciones tienen sobre el mercado de trabajo donde operan es el desarrollo de programas de captación y retención de talento para las pymes (J. Stokes, 2007). La literatura revisada hasta el momento destaca como ejemplo de éxito del tipo de este tipo de programas el caso de San Diego (California), donde en 1982 el BID de la ciudad junto con el ayuntamiento crearon la San Diego Office of Small Business, traducido al español como oficina municipal de la pequeña empresa.

El principal cometido de esta oficina era el de contribuir a solucionar los problemas de las pymes de la ciudad, uno de los cuales, según señala Morris (1997) fue la dificultad de estas empresas por atraer y retener talento frente a las grandes empresas, cuyos procesos de selección y formación de personal estaban más profesionalizados. Para luchar contra ello, desde finales de los 90, la oficina comenzó a desarrollar un programa dirigido a formar a empresarios y a los propios trabajadores que formaban el BID en el ámbito de la selección de personal y retención de talento. Desde ese momento, el BID a través de la oficina de empleo comenzó a configurar una bolsa de empleo a la que sus asociados pueden recurrir cuando necesiten un trabajador, además de encontrar el asesoramiento necesario por los trabajadores del BID para que encuentre al trabajador más adecuado para el puesto.

Los resultados de los programas mencionados, se dieron a conocer a través de un informe publicado por San Diego Office of Small Business (2006), el cual destacaba que más del 50% de los negocios encuestados consideraban que el proceso de selección de personal que empleaban con la ayuda del BID era más profesionalizado que antes. Ello, repercutió positivamente en las empresas, que pudieron reducir el tiempo que un puesto de trabajo permanecía vacante, facilitando el desempeño normal de su actividad empresarial, entablando relaciones laborales más duraderas y evitando que su productividad se viera afectada.

- **Mejoras en las condiciones laborales**

Con el apoyo de la mayoría de las empresas de una ciudad y sus residentes, así como con el apoyo institucional para su creación, los BID agrupan suficiente poder como para influir sobre los poderes públicos (Meek y Hubler, 2006). De modo que, los BID tras escuchar las necesidades de los ciudadanos y las empresas, pueden dirigirse como una voz única a las administraciones para lograr medidas sobre el mercado de trabajo más efectivas de las que los empresarios, los trabajadores o las asociaciones específicas que los representan pueden conseguir por separado (Coulson y Ferrario, 2007).

Algunos BID, como el Centre City BID de Filadelfia, han conseguido autorización de los gobiernos estatales para participar en programas de ayudas sociales, consiguiendo acceso a fondos que han empleado para prestar servicios de guardería que faciliten la conciliación de trabajadores de las empresas asociadas al BID o crear programas de orientación dirigidos desde los niveles educativos más bajos hasta los más elevados para guiar la formación de los futuros trabajadores hacia las áreas de conocimiento que demandan las empresas (Briffault, 1999).

Briffault (1999) también señala el caso del programa de empleo y formación del Grand Central BID de Nueva York, que durante los siete años que estuvo funcionando en la ciudad impartió formación de interés para sus empresas asociadas a más de 700 personas, de las cuales, tras finalizar la formación casi 400 lograron un trabajo a tiempo completo en alguna de las empresas ubicadas dentro del BID.

Además de las presiones que el BID pueda ejercer para beneficiar a las empresas a las que representa, también puede emprender acciones para beneficiar a los trabajadores (Meek y Hubler, 2006). Un ejemplo de ello es el Fashion District BID de Los Angeles el cual, según menciona su director Kent Smith en su web, se esfuerza por conseguir que las empresas paguen salarios más altos a sus trabajadores.

Sumado al ejemplo anterior, J. Stokes (2007) destaca el caso del BID de San Diego (California) que, en 2002, tras observar que el número de autónomos y pequeñas empresas dentro del BID comenzaba a reducirse decidió realizar una encuesta entre todos ellos para determinar que estaba causando esa situación. Los resultados de dicha encuesta reflejaron que la dificultad de acceso a seguros de salud con garantías suficientes estaba derivando en faltas al trabajo, dificultad de las pequeñas empresas para retener trabajadores o el abandono de los trabajadores autónomos de su actividad a causa de enfermedades. Dado que el problema mencionado afectaba negativamente al número de empresas dentro del BID y, con ello, a la economía de la ciudad en general, la junta del BID tomó la decisión de negociar una prima asequible para todas las pequeñas empresas que proporcionará asistencia sanitaria suficiente a todos sus empleados. Como resultado, se obtuvo un programa de grupo que ofrecía prestaciones sanitarias, oftalmológicas y dentales a las más de 600 empresas de la ciudad y los 1400 empleados que trabajaban en ellas, frenando así la fuga de trabajadores a empresas grandes con mejores seguros de salud (City of San Diego, 2007).

- **Incrementa el atractivo del lugar y las empresas**

En las últimas décadas el desarrollo local ha venido marcado por la fuerte competencia global entre ciudades, las cuales luchan día a día por atraer nuevos residentes con los que impulsar su crecimiento demográfico y económico. En este contexto, Levy (2001) señala que los BID han demostrado ser un modelo efectivo para la creación de riqueza, el mantenimiento de la estabilidad económica y también, la atracción de nuevos residentes en las ciudades donde se implantan.

Comenzando por su capacidad para atraer nuevos residentes a las ciudades Reilly y Renski (2008) destacan que los BID contribuyen a mejorar la calidad de vida de los residentes en la zona de control de los mismos, lo cual, fomenta su sentimiento de pertenencia y contribuye, no solo a retener en la ciudad a quienes ya viven en ella, sino a atraer también nuevos residentes. Un ejemplo de ello se encuentra en la ciudad de Norwich en la que la pérdida progresiva de población desde los 2000 fue uno de los principales aspectos que motivó la creación de Norwich BID. En cuanto a su contribución exacta en la retención y atracción de nuevos residentes, esta resulta difícil de medir pues depende de muchos factores, aun así, Norwich BID (2022) destaca en su página web que, desde su creación en 2012, el número de habitantes en la ciudad se ha visto incrementado un 8,7%, de 133 867 habitantes a 143 118, ritmo que supera a la media nacional inglesa del 6,6%.

En cuanto a la creación de riqueza, Segal (1992) señala que los BID logran hacer de la zona en operan un espacio atractivo para los consumidores, empleados, empresarios y visitantes, además de convertirlo en un lugar agradable para vivir. De este modo, se genera una mayor atención por parte de los empresarios hacia los negocios ubicados en el BID, ocasionando que el valor económico de estos se eleve entre un 20% y un 50% y atrayendo a los negocios con actividades más lucrativas y salarios más elevados hacia la zona de control del BID, todo lo cual, influye en la percepción que los trabajadores tengan de la zona y su motivación por trabajar en ella (Meek and Hubler, 2006).

A las contribuciones ya mencionadas del modelo para el desarrollo local de la ciudad en que se implanta, Porter (1997) suma el incremento de las oportunidades laborales y de emprendimiento para los residentes de la zona de control del BID. Un ejemplo de ello se encuentra en el East New York BID, que tras años operando en la zona este de Nueva York ha conseguido arreglar el estado de sus infraestructuras, mejorar los servicios que llegaban hasta esa zona de la ciudad y reforzar el mercado de trabajo al conseguir atraer más trabajadores a esa parte de la ciudad (Elmedni, et al., 2018).

Puede mencionarse también como ejemplo de ese incremento de oportunidades laborales derivado de la creación del BID el caso de Filadelfia, una ciudad con un potente sector tecnológico, donde el BID trabaja junto con los empresarios para identificar oportunidades de negocio que puedan ubicarse dentro de este, facilitando hasta 2009 la creación de noventa y tres empresas, de las cuales, cuarenta y una se instauraron en la zona de control del BID, creando así cientos de oportunidades laborales dentro de la zona de control del BID y un total de 10 542 puestos más en toda la ciudad que lograron cubrirse con éxito (Hoffman y Houstoun, 2009)

## **4.2 Aspectos laborales que mejorarían en Soria**

En el punto anterior, se han revisado y analizado los distintos ejemplos encontrados en la literatura acerca de las mejoras experimentadas en los mercados de trabajo internacionales a partir de la implantación del modelo BID. Lo siguiente que se pretende hacer, es estudiar como dichos resultados podrían proyectarse sobre el mercado de trabajo de la ciudad de Soria, incidiendo en observar si estos contribuyen a dar solución a los problemas detectados en su mercado de trabajo tras la contextualización realizada al comienzo de este trabajo.

- **Mejoras en la productividad**

Mediante el estudio sobre el mercado de trabajo de Soria realizado al inicio de este trabajo se ha podido conocer que, 3 de cada 10 empresas de la provincia ven afectada su actividad por la baja productividad de sus empleados a causa de su falta de actitud y motivación. Uno de los ejemplos internacionales que se ha mencionado en el análisis anterior, señalaba el programa Mystery Shopper Program a partir del cual, el BID de Vancouver había conseguido concienciar a los trabajadores de las empresas de la importancia de sus acciones para el buen funcionamiento de estas, lo cual, logró mejorar la motivación de estos y corregir los fallos que cometían en su actividad derivados de la falta de motivación. De esta forma, las empresas del BID registraron que sus clientes alcanzaban mayores índices de satisfacción y alegaron que esto repercutía positivamente en el crecimiento y el éxito de sus negocios.



El caso anterior resulta un ejemplo cualitativo de como la implantación de un BID podría ser beneficiosa para las empresas ubicadas en este. Sin embargo, anteriormente también se ha podido estudiar otro ejemplo referido al aumento de la productividad que experimentaron las empresas de cinco ciudades suecas a partir de la implantación de un BID. A continuación, se realiza una estimación numérica de como dichas mejoras podrían reproducirse en el mercado de trabajo de Soria implantando el modelo BID.

El ejemplo de las cinco ciudades suecas estudiado por Daunfeldt et al. (2021) detallaba que la población trabajadora en activo en las ciudades estudiadas ascendía a 39 185, de los cuales, 19 500 se encontraban dentro de la zona de control del BID<sup>5</sup> y los restantes 19 685 fuera de esta. Los autores, dan a conocer en las conclusiones de su estudio que, tras la implantación del BID por un periodo de 5 años, el montante de trabajadores empleados en empresas del BID aumentó su productividad en un 18,26%, mientras que, los empleados de aquellas empresas no pertenecientes al BID aumentaron su productividad en un porcentaje muy inferior del 2,45%.

Trasladado al caso de la ciudad de Soria, esta tiene un total de 39 112 habitantes<sup>6</sup>, de los cuales, 24 327 son trabajadores en activo. Teniendo en cuenta, como en el ejemplo descrito, que cerca de la mitad de trabajadores de la ciudad se pueden ver envueltos dentro de la zona de control del BID, esto supondría que unos 12 163 trabajadores podrían experimentar incrementos de hasta el 18,26% en su producción, mientras que los restantes 12 164 experimentarían ese menor incremento del 2,45%, que supone una mejora.

Todo lo anterior, permite pensar que, de implantarse un BID en la ciudad de Soria, las acciones, programas y demás implementaciones que llevará a cabo dirigidas a mejorar el mercado de trabajo, podrían lograr una mejora en el rendimiento del conjunto de trabajadores actualmente empleados por las empresas de la ciudad. Esta mejora, a su vez, supondría una reducción de las necesidades de contratación de las empresas que, con los mismos trabajadores podrían cumplir con sus objetivos contribuyendo esto a reducir el desequilibrio del mercado de trabajo generado por la falta de los trabajadores.

- **Facilidades para las pymes**

Del análisis realizado en el apartado 2, se ha podido observar como las pymes ubicadas en la ciudad de Soria, cuya presencia es mayoritaria en el sector empresarial de la misma, manifiestan sufrir dificultades para encontrar el perfil de trabajador que se adecue a las necesidades laborales que pretenden cubrir. Dicho problema, según manifiesta FOES (2021) viene derivado de una escasa profesionalización en los procesos de selección de personal en las pymes que se basan habitualmente en recomendaciones de conocidos o bolsas de empleo de entidades públicas como SEPE.

Relacionados con el problema manifestado, tal como se ha mencionado en anteriores apartados, una de las principales líneas de apoyo que un BID puede implementar para las pymes que lo integran es el desarrollo de programas de captación y retención de talento,

---

<sup>5</sup> El estudio de Daunfeldt et al. (2021) no diferencia si los trabajadores estudiados pertenecen al sector privado o también incluyen el público. Por ello, para el caso de Soria, teniendo en cuenta que la administración también puede financiar, colaborar y unirse al BID se van a estimar los resultados incluyendo a los empleados del sector público.

<sup>6</sup> Dato obtenido a partir del Instituto Nacional de Estadística (2023)

que contribuyan a profesionalizar los procesos de búsqueda y selección de trabajadores en estas empresas.

En este sentido, la implantación de un BID en Soria podría suponer el desarrollo de programas similares al mencionado *San Diego Office of Small Business*, que asesoren a las empresas en los procesos de selección cuando así lo deseen y les doten de las capacidades necesarias para desarrollar procesos adecuados a sus necesidades. Además, igual que en el ejemplo mencionado, el BID de Soria podría conformar una bolsa de trabajadores con los perfiles que se espera que estas empresas vayan a necesitar, agilizando el proceso de búsqueda de trabajadores de las pymes sorianas, que tendrán la posibilidad de recurrir a un conjunto de perfiles específicamente seleccionados para ellas.

De este modo, los resultados que podrían esperarse en el mercado de trabajo soriano mediante la implantación de medidas similares a las mencionadas podrían ser, el establecimiento de relaciones laborales más estables, al conseguir en la mayoría de los casos trabajadores que encajen correctamente con el perfil que necesita la empresa, y la reducción del periodo de tiempo que las empresas permanecen con un puesto de trabajo sin cubrir. Estos efectos, tendrán a su vez repercusiones positivas sobre la productividad de las empresas, que no ven afectada su actividad por la falta de trabajadores con las capacidades necesarias, y garantizará así el crecimiento y estabilidad económica del conjunto de la ciudad.

- **Mejoras en las condiciones laborales**

Uno de los problemas del mercado de trabajo que más destacan las empresas sorianas es la dificultad para encontrar trabajadores cualificados. En concreto, según FOES (2018), el 63,9% de las empresas sorianas van a experimentar problemas relacionados con la falta de trabajadores cualificados si no se hace nada para cambiar esta situación. Para dar respuesta a esta cuestión, el modelo BID ofrece diversas alternativas de las cuales, en la provincia de Soria podrían implantarse dos relacionadas con los ejemplos internacionales estudiados anteriormente.

Por un lado, encontramos el ejemplo del *Centre City BID* de Filadelfia, que gracias al respaldo del gran número de empresas que representa, pudo ejercer presión a las autoridades locales para que destinasen fondos dirigidos a adaptar la oferta formativa a las áreas de conocimiento que necesitaban cubrir las empresas, así como desarrollaron desde el propio BID programas para orientar a los futuros trabajadores a estudiar aquellas formaciones de las que requerían las empresas del BID. Este mismo proyecto podría implantarse en Soria, gracias a la presión empresarial conjunta que un posible BID formaría.

Por otro lado, encontramos el caso del *Grand Central BID* de Nueva York que, como ya se ha explicado, consiguió impartir formación de interés para las empresas del BID a más de 700 personas. Si tratamos de trasladar esas cifras a la provincia de Soria, teniendo en cuenta que el alcance del BID mencionado era de 10 401 desempleados<sup>7</sup> registrados en la oficina de empleo del distrito en que operaba y, en el caso de Soria, la cifra de desempleados es de 3400 desempleados<sup>8</sup>, una aproximación a los trabajadores que el

---

<sup>7</sup> Dato obtenido del Center for New York City Affairs (2022)

<sup>8</sup> Dato obtenido del Observatorio de Ocupaciones del SEPE (2022)

hipotético BID que se implantase en Soria aspiraría a formar serían 228, los cuales, como en el caso de New York podrían ser contratados por las empresas sorianas a tiempo completo y suponemos con contrato indefinido ya que tras la reforma laboral es forma única de contratación en el mercado laboral español.

Otro de los problemas señalados por trabajadores y empresas de la capital soriana en relación con la formación de los trabajadores, es la dificultad de los estos para conciliar su vida familiar y laboral con la formación de reciclaje y actualización que exigían sus empresas. Para ello, el BID propondría destinar fondos a la financiación de guarderías o actividades extraescolares que puedan realizar los hijos de los trabajadores del BID mientras ellos realizan su formación, tal como se ha estudiado que han hecho el BID de San Diego o el *Central City BID* de Filadelfia.

Finalmente, el último de los inconvenientes dentro del mercado laboral de Soria que más destacan los empresarios, son los problemas que al menos 1 de cada 5 empresas sorianas sufre a la hora de encontrar proveedores de formación (FOES, 2018). En torno a esta problemática, las soluciones que aporta el BID son la presión a las autoridades para que implementen cambios en la orientación de los estudios que imparten o la oferta de realizar esa formación a los trabajadores desde el propio BID, mediante cursos masivos que se organicen para todas las empresas de un determinado sector con presencia en la zona de actuación de este, acuerdos con academias presenciales y online para que faciliten el acceso a formación especializada a los trabajadores del BID, etc.

- **Incremento en el atractivo de la ciudad de Soria y sus empresas**

El principal problema que por excelencia señalan todos los estudios revisados sobre el desarrollo de la provincia de Soria en los últimos años y principal causante de muchos de los problemas estudiados en el mercado de trabajo, es la acusada despoblación que sufre la provincia. Como ya se ha mencionado, la competencia por atraer nuevos ciudadanos a las ciudades es cada vez mayor pues, no solo se trata de atraer nuevos residentes sino también nuevo talento o potencial de crearlo para el mercado laboral. En relación con esto, tras el estudio de los ejemplos a nivel internacional, parece observarse una relación entre la creación de un BID en una ciudad y el aumento del número de habitantes en esta.

Para estudiar el impacto que la implantación de un BID tendría sobre la población de la ciudad de Soria, se va a realizar un prorrateo teniendo en cuenta el aumento de población registrado en la ciudad de Norwich desde la creación de Norwich BID. Para ello, se tiene en cuenta que, desde que en 2012 se fundó Norwich BID la población de la ciudad paso de 133 867 habitantes a 143 118 habitantes, es decir, se han registrado 9 251 residentes más en la ciudad. Según esto, para Soria, cuya población actual cifra en 39 112, el incremento de habitantes en los próximos 10 años a partir de la instauración de un BID podría cifrarse en 2 723 habitantes, lo cual también supone un aumento de trabajadores en la ciudad que contribuiría a reestablecer el equilibrio en el mercado de trabajo.

Conviene mencionar también, que los efectos de la implantación de un BID no se limitan únicamente a atraer nuevos residentes a la zona, sino que también pueden influir en la captación de nuevos inversores y empresas a la ciudad, revalorizando los locales e infraestructuras ya existentes y propiciando la creación de nuevas, como el caso antes señalado del East New York BID, sino que también pueden actuar como asesores y

propulsores de nuevas empresas dentro de la zona de control de este, como en el ejemplo internacional antes explicado del BID de Filadelfia.

Si se trasladase el ejemplo mencionado a Soria, podrían crearse nuevas oportunidades de trabajo en sectores nuevos e innovadores, que supondrían la atracción de talento a la ciudad y también la retención del mismo, ya que contribuiría a frenar la fuga de talento joven formado en Soria hacia otras ciudades de España. En concreto, si se prorratea a partir de los datos de los que se disponen del caso de Filadelfia como son un total de 10 542 nuevos puestos de trabajo en una población activa aproximada<sup>9</sup> de 975 187, la repercusión del BID en Soria podría suponer la creación de 262 puestos de trabajo nuevos<sup>10</sup> con los que atraer y mostrar a los jóvenes de la ciudad las oportunidades de trabajo que existen en esta.

### **4.3 Mejoras laborales que no se pueden conseguir con el BID Soria**

En el punto anterior han podido identificarse las mejoras que se conseguirían en el mercado de trabajo de Soria mediante la implantación del modelo BID en la ciudad. Sin embargo, al margen de los efectos positivos que el BID pueda tener para el mercado de trabajo de la zona en que opera, también tiene algunos aspectos o inconvenientes que conviene ser estudiados antes de decidir si implantar o no el modelo en la ciudad.

En este sentido, Villarejo (2008) señala una tendencia de los BID a fundarse en aquellas zonas urbanas más ricas de las ciudades favoreciendo la gentrificación y dejando de lado barrios periféricos a los que no llegan todos los servicios. A esto Briffault (2010) añade que la gestión del BID puede derivar en un gobierno paralelo al local que privatice y acapare servicios públicos en la zona donde se implanta e interfiera en la gobernanza de las administraciones locales.

Si se tiene en cuenta que una de las estrategias del BID para solventar la escasez de trabajadores se basa en generar ventajas competitivas para atraer y retener talento en la ciudad, el hecho de que el BID contribuya a desplazar a determinados grupos sociales con menos recursos a las afueras de la ciudad, puede generar el efecto contrario y alejar a los trabajadores de los comercios ubicados en la zona de control del BID.

Volviendo a las afirmaciones de Villarejo (2008) puede afirmarse que, si bien es cierto que el BID puede contribuir a mejorar algunos aspectos de las ciudades, entre ellos los desequilibrios del mercado de trabajo, también lo es que la incidencia de esas mejoras se limitará a los negocios incluidos dentro de la zona de control del BID. De manera que, salvo que el modelo BID se extienda a toda la ciudad, los efectos sobre el mercado de trabajo de Soria podrán solventar los problemas una parte de las empresas, pero no tendrán una repercusión suficiente como para resolver el desequilibrio del mercado de trabajo de manera global.

Como respuesta a lo anterior, mencionar que a pesar de que en este trabajo solo se menciona la constitución de un BID para la zona centro de la ciudad de Soria, el modelo no excluye la posibilidad de que en una misma ciudad se implanten varios BID que operen en diferentes zonas y colaboren de manera conjunta en algunos aspectos, ejemplo de ello

---

<sup>9</sup> Dato obtenido a partir del United States Census (2023)

<sup>10</sup> Suponiendo una población actual activa en Soria de 24 327

es la ciudad de Nueva York que registra más de setenta BID que operan en zonas comerciales, industriales, de moda, etc. De forma que el modelo ofrece la posibilidad de operar en suficientes zonas geográficas de forma que todas resulten beneficiadas y los resultados del modelo puedan extenderse a todo el mercado de trabajo.

Un problema distinto del modelo fue el detectado por Daunfeldt et al. (2021) quienes concluyeron que, aunque los BID ayudaron a dinamizar el mercado de trabajo de las ciudades donde se implantaron, sus efectos fueron temporales. Los resultados publicados por estos autores muestran como los dos primeros años de actividad del BID la productividad de los trabajadores se incrementó, sin embargo, las tasas de productividad fueron reduciéndose cada año hasta que, el último año estudiado se registró apenas un 1% de incremento en la productividad de las empresas bajo el control del BID.

En relación a lo anterior, mencionar que mientras no se encuentran datos significativos que indiquen que el modelo BID por sí mismo deje de surtir efecto sobre el mercado de trabajo de la zona en la que opera, si se observan datos que muestran como el apoyo económico y administrativo de los gobiernos e instituciones locales hacia el BID se reduce a medida que transcurren los años (Rovira, 2011). De manera que, en este caso la disminución del índice de productividad podría deberse a la reducción de la disposición de las administraciones a colaborar con el BID y no a la ineffectividad del BID para generar valor a la zona en que se implanta.

Para concluir este apartado, mencionar que tal como se observa del análisis previo, los problemas del mercado de trabajo que la implantación del modelo BID no mejora son pocos, a pesar de que existe una importante limitación derivada del hecho de que su efecto queda reducido a una zona geográfica concreta, además de que su éxito en el tiempo depende del mantenimiento del compromiso entre los representantes, empresas y administraciones vinculadas al BID.

Sin embargo, dichas limitaciones, como se ha estudiado a lo largo de este trabajo, pueden encontrar solución en la implantación de más de un BID en la ciudad o la ampliación del ámbito de actuación de este, así como mediante la implantación de los mecanismos legales suficientes para garantizar su financiación y capacidad de operar. Deduciendo de todo ello, que la implantación del modelo BID en la ciudad de Soria, si resultaría un modelo interesante para la ciudad, en tanto que sus implicaciones contribuirían a reestablecer el equilibrio perdido en el mercado laboral de la ciudad.

## **5. Implantación del modelo BID en la ciudad de Soria**

Teniendo en cuenta todos los aspectos estudiados en apartados anterior acerca del modelo BID, en especial su capacidad de adaptación y flexibilidad para adaptarlo a las distintas necesidades de las ciudades como apunta (Ysa, 2000) y, los resultados analizados en el apartado anterior que la implantación del modelo BID tendrían sobre el mercado de trabajo de Soria, se ha podido determinar hasta este momento la conveniencia de implantar el modelo en la ciudad de Soria.

En este último punto del trabajo se ha decidido trasladar todo lo estudiado acerca del modelo BID a la ciudad de Soria. Además, con la intención de reflejar la situación actual del modelo en España, se incluye un último análisis acerca de las actuales dificultades de

implantar el modelo en la ciudad y las reformas legales necesarias para llevar a cabo en la realidad la implantación del modelo con todas las características que este propone.

## **5.1 El BID Soria**

Cumpliendo con lo anterior, se va a desarrollar a continuación la hipotética creación de un BID en Soria, el cual llevará por nombre BID Soria, y se ubicará en el centro de la ciudad. Dicha localización se fundamenta en que, como se ha observado en el apartado 2 del presente trabajo, son las empresas del sector servicios las que más sufren los desequilibrios del mercado de trabajo, siendo la zona concreta del centro de Soria donde más variedad de empresas de servicios pueden encontrarse.

Para redactar el proceso de implantación de BID Soria se han tenido en cuenta dos propuestas a nivel nacional. Por un lado, la planteada por Villarejo (2014), sobre la posible introducción de los BID en España como Comunidades para la gestión de Áreas de Promoción de las Iniciativas Empresariales (CAPIE), y por otro, la de Araguàs (2020) sobre su posible introducción como áreas de promoción de la actividad económica urbana en Cataluña. Además, se ha estudiado también el proceso seguido en la ciudad de Norwich (Reino Unido) para la creación de Norwich BID.

- **Promotores y proceso democrático de creación**

La propuesta de creación del BID, como se ha anticipado en el análisis del modelo realizado anteriormente, debe nacer de la iniciativa privada, bien de los propios empresarios o bien de asociaciones que los representen. En el caso concreto de Soria, la iniciativa de creación del BID podría surgir de cualquiera de las principales asociaciones de empresarios de la ciudad como son FOES, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Soria o de FEC-Soria.

Para el planteamiento del hipotético BID Soria se va a suponer que el promotor sea FEC-Soria, el actual gestor del centro comercial abierto de la ciudad. Dicha elección se ha basado en que, además de ser una asociación suficientemente representativa de las empresas ubicadas en el centro de la ciudad donde se pretende implantar el BID, también resulta el promotor más lógico, ya que comparte ciertas características con el modelo BID y supondría una evolución hacia un asociacionismo más exitoso como paso con los *TCM* en Reino Unido.

Una vez escogido el promotor del BID, su creación en la ciudad requiere del apoyo de las empresas como sector privado y de las administraciones como sector público. Además, será imprescindible el acuerdo con otros sectores sociales de la ciudad cuyos intereses puedan verse afectados por BID Soria como son los residentes o asociaciones situadas en la zona de control del BID, cuyos intereses también deben respetarse.

Para garantizar que los intereses de todos los grupos afectados por el BID sean atendidos, FEC-Soria, como iniciador privado, deberá constituir un grupo promotor en el que participen representantes de todos los sectores políticos, empresariales y sociales de la ciudad que vayan a resultar afectados por el BID. Dicho grupo tendrá la obligación de proteger los intereses de quienes representan y garantizar que estos no sean afectados durante el proceso de creación del BID y sus actividades.

Una vez constituido el grupo promotor, se continua con el proceso de creación del BID, el cual puede llegar a alargarse hasta dos años en función de las barreras legales, administrativas, etc. que se sucedan. A partir de ello, tal como sugiere Villarejo (2014) se desarrollará en dos fases diferentes que se definen a continuación:

En una primera fase, el grupo promotor deberá iniciar una campaña informativa que garantice que todos los afectados e interesados en el BID puedan conocer la intención de implantar el modelo en la ciudad. Dicha campaña informativa, que también servirá para publicitar y promocionar el BID, deberá contener un plan de negocio acordado entre todos los representantes, en el cual se debe describir el proceso democrático de creación, quienes gestionarán el BID, el área geográfica afectada, las actuaciones que este llevaría a cabo, las fuentes de financiación y el presupuesto que se espera alcanzar.

Finalizada la fase informativa, la iniciativa deberá trasladarse al Ayuntamiento de Soria, el cual deberá deliberar si la propuesta del BID resulta adecuada para la ciudad y no sobrepasa ningún margen legal, ni afecta a ninguna de las competencias o servicios de titularidad pública. En caso de que el Ayuntamiento consienta, podrá iniciarse la segunda fase de creación del BID, en la que se celebrará una votación democrática donde podrán participar todos los comercios que serían obligados a pagar la cuota si el BID finalmente se crea, como se hizo con Norwich BID. El recuento se realizará por mayoría simple, resultando necesario un mínimo del 51% de votos a favor para que la fundación del BID quede aprobada, siguiendo el ejemplo de la propuesta de Villarejo (2014) para la creación de los CAPIE.

Si la votación se resuelve con un 51% o más de los votos a favor, se entenderá que el BID Soria cuenta con el apoyo suficiente para su constitución. En ese punto, deberá firmarse un acuerdo de colaboración público-privada entre los empresarios y las administraciones de la ciudad, aprobándose los estatutos de constitución del BID y la implantación del BID Soria con una vigencia máxima de 5 años, de acuerdo con la propuesta de Ysa (2000), tras los cuales deberá repetirse la votación para reafirmar los acuerdos y apoyos por los que quedaría instaurado el BID Soria inicialmente.

- **Composición del grupo promotor y equipo de trabajo del BID Soria**

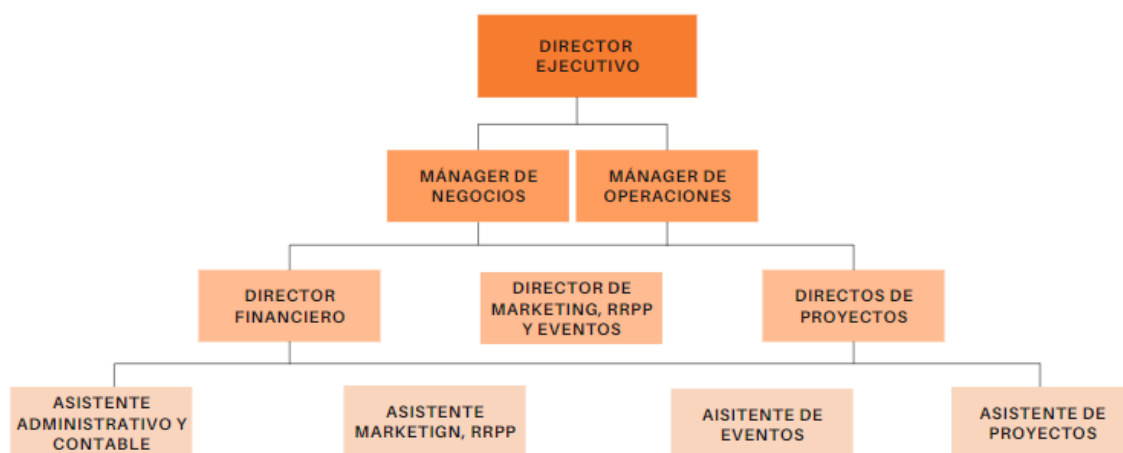
Dentro de la organización interna del BID Soria existirán dos órganos diferentes, por un lado, el grupo promotor o junta del BID que podría considerarse el órgano de gobierno y control del BID, y, por otro lado, el equipo de trabajo del BID que será el brazo operativo de la empresa.

En cuanto al grupo promotor, sus integrantes serán elegidos por los votantes de los diferentes sectores afectados entre todos los candidatos que se presenten. Una vez elegidos los miembros y formada la junta, se deberá votar de entre todos ellos un presidente que encabezará y dirigirá la junta directiva. El número de representantes de esta última puede variar, como ha ocurrido en el caso de Norwich BID, cuya junta en el año 2016 estaba compuesta por 16 personas, mientras que, en la actualidad cuenta con 28 representantes. Además, deberá cumplirse en todo caso que los representantes elegidos sean líderes y personas influyentes de todos los sectores empresariales y sociales clave de la ciudad, tal como menciona Stefan Gurney, director de Norwich BID (2022), pues estos deberán aportar sus conocimientos y experiencia a la gestión del BID.

El trabajo de la junta directiva consistirá en reunirse un mínimo de una vez al mes para debatir sobre las propuestas de proyectos, eventos, actividades, etc. que el equipo del BID proponga, elegir cuales se adaptan mejor a las necesidades de la ciudad y supervisar que las actuaciones del BID estén siendo adecuadas. En relación con ello, será necesario comprobar el correcto funcionamiento del equipo de trabajo del BID, la gestión óptima de los recursos empleados y el cumplimiento de los objetivos para los que el modelo ha sido creado.

En cuanto al equipo del BID, su trabajo se centrará en llevar a cabo todo lo votado y ordenado por la junta directiva, ejecutando los proyectos que hayan sido aprobados, contratando o gestionando los servicios que se les haya atribuido y colaborando con otras organizaciones y empresas de Soria para que su actividad tenga impacto positivo sobre ellos y sobre la ciudad. En cuanto a la composición del BID Soria, aunque puede variar en algunos puestos en función de la zona donde se implante, su estructura organizativa seguiría el organigrama expuesto en la figura 1.

*Figura 1: Organigrama de la empresa*



Fuente: Elaboración propia a partir de City Central BID y Norwich BID (2023)

- **Área geográfica de control del BID y negocios integrados**

En el proceso de creación de un BID, la decisión del área geográfica afectada por las actividades de este resulta uno de los puntos fundamentales, ya que de su localización dependerán las actividades del BID, los servicios a prestar por este y los negocios que lo integraran y, por ende, financiaran. En el caso de BID Soria, como se ha mencionado al inicio de este apartado, actuará en el centro de la ciudad, acogiendo la práctica totalidad del centro histórico y comercial de Soria, y sirviendo como muestra representativa por la variedad de empresas dedicadas a diferentes actividades para conocer si el BID Soria realmente contribuye a solucionar problemas como el del mercado de trabajo de la ciudad.

El área geográfica del BID Soria se muestra en la figura 2, delimitada por la línea naranja, e incluirá a todos los comercios y asociaciones con locales ubicados dentro del perímetro formado por las siguientes calles de la ciudad: C. Martel, C. Nicolás Rabal, Rda. Eloy Sanz Villa, C. Linajes, C. Alfonso VIII, C. Fueros de Soria, C. Bodas Reales, C. Santo Domingo, C. Caballeros, C. Teatro, C. Fuentes, Pl. Mayor, C. Betetas, C. los Mirandas, C. las Postas, C. Juan Baltanás, C. Obispo Aguatín, Pl. Cinco Villas, C. Cta. De la Dehesa,



C. Moncayo, C. San Martín, Pl. Tirso de Molina, C. Sta. Apolonia, C. Santo Tomás, Pl. Condes de Lérida, Pl. de la Blanca, C. Tejera, C. Manuel Vicente Tutor, C. San Benito, C. Sagunto, C. Ángel Terrel, P.º el Espolón y C. Mosquera de Barnuevo, abarcando los códigos postales 42001, 42002, 42003 y 42004.

Delimitada la zona geográfica de actuación del BID, es posible determinar el número de asociados que integraran, se beneficiaran y financiaran el BID. Tras un recuento propio se determina que el número de negocios integrados en el área fijada ascienden a un total de 335, de los cuales 179 serán comercios, 99 tienen como actividad principal la hostelería y restauración, 41 oficinas dedicadas a diferentes actividades y 16 a otros servicios u actividades.

*Figura 2: Área geográfica de actuación del BID*



Fuente: Elaboración propia

- **Financiación y presupuesto**

Como se ha señalado en el apartado 3.1, el modelo BID se financia mediante un sistema basado en el pago de cuotas obligatorias de las cuales se harán cargo todos los propietarios de los locales ubicados en la zona geográfica delimitada anteriormente para el BID Soria. Sin embargo, no todos los recursos económicos del BID deben provenir de la financiación privada de sus asociados, ya que, tal y como señala Esteve (2014) también pueden financiarse a partir de contribuciones voluntarias, donaciones, subvenciones y ayudas públicas. En el caso concreto del BID Soria, la proporción entre recursos propios de los socios y recursos externos será de un 80%-20% siguiendo el criterio de Ysa (2000).

A partir de las fuentes de financiación mencionadas, el BID Soria debe obtener los recursos económicos suficientes para alcanzar un presupuesto que le permita cumplir con los servicios posteriormente detallados, organizar las actividades y satisfacer los salarios de sus empleados. En función de las estimaciones de Rovira (2012), la propuesta del Esteve para la financiación de los CAPIE y los presupuestos de los que disponen otros BID en ciudades europeas, el presupuesto inicial necesario debería oscilar entre los 150 000 y 300 000 euros anuales. En base a los servicios que más adelante se explicaran y el número de empleados señalado, el presupuesto inicial fijado para el BID Soria ascenderá a los 200 597,5 euros en el primer año, de los cuales 160 597,5 provendrán de las cuotas

de los socios y el restante 40 000 de subvenciones y ayudas públicas que podrán firmarse en el convenio de colaboración inicial.

Las cuotas a satisfacer por los socios serán no solo obligatorias, sino también personalizadas. En el caso del BID Soria, la cuota se va a calcular a partir de lo establecido por Mitchell (1999), teniendo en cuenta conjuntamente el valor de la propiedad (para el que se tendrá en cuenta el alquiler pagado ante la imposibilidad de conocer los datos catastrales), el pago del impuesto del IBI, la superficie del establecimiento y la localización.

En función de esos parámetros, se asignará a los locales ubicados dentro de la zona delimitada en la figura 2 un valor entre 1 y 3. El valor 1 representará la menor cuota a pagar y se otorgará a aquellos negocios con locales de pequeña dimensión, poco volumen de facturación o cuya actividad económica se vea poco beneficiada por las actuaciones del BID. Este valor se irá incrementando a un 0.5 más hasta el límite de 3 a medida que las dimensiones, facturación o localización de los negocios sean mayores. El valor asignado a cada local servirá de coeficiente para multiplicar la cuota mínima a pagar, calculándose el presupuesto final del BID de la siguiente manera:

*Tabla 3: Cuotas anuales de los asociados del BID*

Valor	Nº locales	Coeficiente	Cuota Final Anual	Presupuesto
1	6	1*X	1 * 245 = 245	1470
2	105	1,5*X	1,5 * 245 = 367,5	38 587,5
3	140	2*X	2 * 245 = 490	68 600
4	80	2,5*X	2,5 * 245 = 612,5	49 000
5	4	3*X	3 * 245 = 735	2940
335				160 597,5

$$160.000 = 6*(1X) + 105*(1,5X) + 140*(2X) + 80*(2,5x) + 4*(3X); X = 244,8 \approx 245$$

Finalmente, calculada la cuota a pagar por cada negocio la recaudación de los mismos se llevará a cabo por el Ayuntamiento de Soria que posteriormente las transferirá al BID. Esta cuota no provendrá de la recaudación local obtenida por a partir del IBI como señalan algunos autores, sino que será una suma al margen. Además, señalar que esta será el presupuesto inicial que podrá aumentar a medida que el BID vaya implantando actividades y servicios en la ciudad y obteniendo dinero a partir de ellos.

- **Servicios prestados**

Todo lo recaudado mediante el procedimiento de financiación definido en el apartado anterior, será destinado por el BID para la consecución de los objetivos con los que se ha creado, salvo la parte correspondiente a los salarios de los profesionales que trabajen en el BID. En el caso de BID Soria, uno de los principales motivos por el que en su hipotética implantación en la ciudad se llevaría a cabo sería trabajar por reestablecer el desequilibrio entre oferta y demanda en el mercado de trabajo de la ciudad, por ello, entre los servicios y actividad que a continuación se describen tienen gran peso aquellos dedicados a actuar sobre el mercado de trabajo.

Al margen de lo anterior, no debe olvidarse como señala Houstoun (2009:15) que “*los BID que mejor funcionan son aquellos cuyos servicios están en sintonía con las*

*necesidades de la zona en que operan*”. Por ello, esta propuesta inicial de servicios para el BID Soria, no implica que se mantengan siempre los mismo, sino que, gracias a la flexibilidad característica del modelo, estos pueden variar a lo largo de los años de vigencia del BID en función de las necesidades cambiantes de los asociados, siempre con la idea de mejorar el atractivo de la zona de control del BID, generar una identidad propia para la zona e influir positivamente en todos los integrantes de la misma.

*Tabla 4: Servicios prestados por el BID Soria*

Servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de limpieza para retirar pintadas y arreglar desperfectos en los edificios de las calles del centro de Soria.</li> <li>• Mantenimiento y limpieza del adoquinado de la calle Real</li> <li>• Contratación de personal de refuerzo para recogida de basuras, retirada de residuos y seguridad en fechas señaladas como San Saturio, San Juan, etc.</li> <li>• Ordenación del transporte en bicicleta, patín eléctrico, etc. en las calles ubicadas en la zona de control y habilitación de zonas de aparcamientos para estos transportes.</li> <li>• Campañas de <i>marketing</i> urbano por todo el país para dar a conocer la ciudad, sus facilidades y atraer nuevos residentes y trabajadores.</li> </ul>
Diseño urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehabilitación de fachadas de edificios públicos de la calle Real y el caso Histórico de la ciudad.</li> <li>• Señalización con carteles informativos e iluminación nocturna de los edificios de interés.</li> </ul>
Organización de campañas para atraer público a la zona de control del BID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de espectáculos de luces durante las navidades para atraer a turistas y residentes a visitar el centro.</li> <li>• Organización de espectáculos y actividades al aire libre en primavera y verano BID para incentivar que la gente haga vida en el centro de la ciudad.</li> <li>• Organización de eventos culinarios durante los meses de otoño para mover a los consumidores hacia el centro de la ciudad.</li> </ul>
Servicios a empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría y consultoría de <i>marketing</i> digital y tradicional para cada negocio.</li> <li>• Campañas de <i>marketing</i> conjunto para promocionar todos los negocios asociados.</li> <li>• Continuar con el Marketplace de FEC-Soria para promover los productos de Soria.</li> <li>• Bolsa de empleo en la que poder inscribir ofertas de trabajo y trabajadores.</li> <li>• Asesoramiento para solicitar subvenciones y ayudas a empresas</li> <li>• Creación de espacios de encuentro entre empresarios y trabajadores para poner en común sus intereses, ideas y preocupaciones en un ambiente informal</li> </ul>
Políticas de captación y retención de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de cursos de formación y reciclaje para trabajadores</li> <li>• Orientación laboral para trabajadores y desempleados con intención de guiarles hacia aquellos puestos que necesitan cubrir las empresas</li> <li>• Creación de redes para que sus intereses queden representados y sean escuchados por los empresarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Norwich BID (2023)

## 5.2 Obstáculos e impedimentos a su implantación en España

Una vez descrito el proceso de creación del hipotético BID Soria, conviene mencionar antes de concluir este trabajo que, si bien es cierto que el modelo BID resulta innovador para España en tanto que no existe todavía un BID en ninguna de las ciudades españolas, también lo es que, desde comienzos del siglo XXI, se han registrado iniciativas promovidas desde distintos sectores políticos y sociales que han intentado sin éxito instaurar el modelo en el país. Entre esas iniciativas pueden destacarse las siguientes:

1. A nivel nacional, destacan dos iniciativas. La primera de ellas, en 2013, cuando el Grupo Popular presentó en el Congreso de los Diputados una Proposición no de ley para sugerir al Gobierno impulsar la gestión de áreas comerciales urbanas siguiendo el modelo BID<sup>11</sup>. La siguiente en 2014, cuando el Ministerio de Economía y Competitividad incluye dentro de su Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España un marco normativo para los CCA basado en el modelo BID.
2. A nivel autonómico, destacan propuestas como, la del Grupo Parlamentario Socialista de Cataluña, en 2012 presentó una Proposición de ley para gestionar las Áreas de Promoción de la Economía Urbana (APEU) siguiendo el modelo BID. Las Proposiciones no de ley que el Partido Nacionalista Vasco presentó en el Parlamento Vasco instando a la introducción del modelo BID en la gestión urbana de sus ciudades o, la resolución aprobada en 2015 por el Parlamento de Navarra, que aprueba la implantación del modelo de gestión conjunta en las áreas comerciales urbanas siguiendo el modelo BID<sup>12</sup>.
3. Finalmente, en el escenario local, destacan las iniciativas impulsadas en Madrid o Barcelona, llegando a implantarse en esta última dos BID piloto para comprobar la utilidad del modelo en la ordenación de las áreas comerciales de la ciudad<sup>13</sup>.

A pesar de todas las iniciativas mencionadas, ninguna de ellas ha logrado implantar el modelo BID en las áreas comerciales urbanas del país. Esto, según señala Esteve (2017), se debe en gran medida a la inexistencia de un marco normativo español que disponga una regulación jurídica específica donde encajar el modelo, lo cual, ha impedido la consecución de los resultados esperados por el modelo y ha mermado su efectividad.

Tal como señalan los autores Bratos (2012), Villarejo (2014) o Esteve (2017), la introducción de los BID en España requiere de importantes cambios jurídicos a todos los niveles (estatal, autonómico y local), que permitan acoger el modelo de participación y colaboración conjunta entre los sectores público y privado que proponen los BID.

De manera que, si se desea implementar el modelo BID en España, el primer paso a dar consistiría en encontrar el respaldo constitucional suficiente que justifique su implantación, además de cumplir con todos los preceptos en ella establecidos. Para ello, Villarejo (2014), señala que, el objetivo principal del BID, de desarrollar ideas y proyectos desde el sector comercial con el fin de regenerar y fortalecer las ciudades,

---

<sup>11</sup> Boletín Oficial de las Cortes Generales, Congreso de los Diputados, Serie D, núm. 431, 31 de marzo de 2014, pp. 18-19. La Comisión de Economía y Competitividad, en su sesión del día 11 de junio de 2014, aprobó la citada Proposición no de Ley. BOCG, Serie D, núm. 483, 25 de junio de 2014, p. 24.

<sup>12</sup> Moción publicada en el BOPN, núm. 124, de 14 de noviembre de 2014

<sup>13</sup> Expansión, 7 de diciembre de 2016.

cumple con lo establecido en el art. 9.2 de la CE, en tanto que, incentiva la participación ciudadana en la vida política, económica, cultural y social de las ciudades donde se integra el BID.

Justificada la necesidad de implantar el modelo en las áreas comerciales urbanas del país, y ubicada dentro de la norma suprema del ordenamiento jurídico español, el siguiente paso para avanzar en la legislación del modelo en España sería definir las competencias de los distintos niveles legislativos en los ámbitos estatal, autonómico y local.

Referido a lo anterior, son varios los autores que han estudiado las posibilidades de introducción del modelo BID en el ordenamiento jurídico español, destacando entre ellos el trabajo de Villarejo (2014) donde señala como la fórmula más adecuada establecer una *“regulación básica estatal”*. Así pues, se propone la redacción de una normativa única para garantizar ciertas características comunes a todos los BID que se establezcan en el país, regulándose en este nivel aspectos como la financiación del BID, la obligación de los comerciantes de inscribirse y contribuir a este y las responsabilidades a asumir por la organización del BID.

Definido el ámbito de las competencias estatales en la creación del BID, la propuesta de Villarejo (2014) continúa definiendo la función de las Comunidades Autónomas. Se sugiere en este caso la aprobación de normativa autonómica, que sin sobrepasar las funciones a nivel económico de cada CC. AA. permita que estas regulen todo lo referido a los trámites de creación del BID, las bases para su aprobación, su organización y su actividad.

El último escalón legislativo para la introducción de los BID en España, lo constituyen los gobiernos locales, formados por ayuntamientos y demás entidades locales, que actuarán en base a las competencias delegadas desde la legislación autonómica. Asumiendo así estas administraciones dos funciones básicas, por una parte, admitir la constitución del BID en la ciudad, y, por otra, aprobar ordenanzas locales acerca de las funciones específicas que el BID va a tener en la ciudad y los Estatutos por los que este deberá regirse.

Implantar el modelo BID de manera homogénea, mediante el reparto de competencias definido anteriormente, implica el desarrollo de una ley que permita asumir las mencionadas funciones a CC. AA. y gobiernos locales. Deberá tenerse en cuenta a tales efectos, que la aprobación de dicha ley en ningún caso puede sobrepasar lo establecido en el art. 149.1.13 y 149.1.18 de la CE, acerca de la competencia exclusiva del Estado en materia de actividad económica y en el régimen jurídico de la administración pública.

Para lo anterior, resulta necesario modificar la Ley N.º 7/1985, de 2 de abril, más comúnmente conocida como Ley Reguladora de Bases de Régimen Local (LRBRL). En concreto, Villarejo y Esteve (2017), señalan la necesidad de modificar el art.87 de dicha ley para legitimar la introducción del modelo BID en el marco jurídico español, posibilitar su creación y desarrollo a nivel autonómico y local, y garantizar un modelo homogéneo en todo el país.

Para la instauración del modelo en España, una vez definido y legalmente amparado el reparto de competencias antes descrito, deben superarse importantes límites hasta ahora muy marcados dentro del ordenamiento español, referidos al patrimonio de los

empresarios, dada la obligación de pagar una cuota, y a su libertad, que se ve afectada por la obligatoriedad de los negocios ubicados en el BID de inscribirse a este.

Comenzando por el ámbito patrimonial, la mayor y principal limitación, tal como menciona Esteve (2020) viene derivada de la obligación de contribuir al BID con una aportación económica obligatoria, pues, como establece el artículo 31.3 de la CE “*sólo podrán establecerse prestaciones personales o patrimoniales de carácter público con arreglo a la ley.*” lo que, a priori, dificulta la introducción del modelo en España, al menos, con la fórmula de financiación que plantea el modelo primitivo.

Sin embargo, al margen del mencionado artículo de la Constitución Española, Villarejo y Esteve (2017), encuentran en el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (TRLHL) aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, una posible solución para amparar el modelo de financiación del modelo BID. Dicha solución, según mencionan las autoras, pasa por la modificación del art.72 del TRLHL introduciendo un nuevo apartado en el que se establezca un recargo sobre el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).

Por otro lado, se plantea una modificación alternativa a la del mencionado artículo, aprobando un nuevo capítulo VII del título II TRLRHL (Arts. 130 BIS - 130 QUINQUIES), en el que se incluya la obligación de pagar una cuota al BID, restando así el carácter de impositivo de la cuota, pero complicando la legislación necesaria y la manera de gestionar estos pagos (Villarejo y Esteve, 2017).

Como se ha mencionado, no solo los derechos sobre el patrimonio se ven afectados por la constitución del BID, sino que, la libertad de asociación de los empresarios, constitucionalmente reconocida en el art. 38 de la CE<sup>14</sup> también se ve coartada, en tanto que, la adscripción al BID resulta obligatoria. Frente a ello, Villarejo (2014:259), respalda la creación de los BID en el artículo 52 de la CE apelando al carácter democrático del BID y definiendo que se trata de “*un régimen de autoadministración corporativa en la gestión de determinadas áreas urbanas*”, lo que, en ningún caso, imposibilita a los empresarios asociarse en otras organizaciones empresariales o crear nuevas. Además, la obligación de formar parte del BID puede considerarse como una peculiaridad propia del régimen jurídico del BID al amparo de lo establecido en el artículo 36 de la CE, que, además, como menciona Villarejo (2014) tiene carácter temporal.

Compendiando todo lo anterior, se puede explicar porque la propuesta práctica de implantación del modelo BID en la ciudad de Soria es todavía hipotética, pues como se observa, todavía está por desarrollar un marco jurídico en España que respalde este tipo de asociacionismo comercial. Sin embargo, dadas todas las ventajas del modelo que han podido observarse en el desarrollo de este trabajo y la cada vez mayor atención que el modelo recibe desde diversos sectores público y privado, esta regulación se prevé próxima, de tal manera que la hipotética implantación del BID Soria pudiera hacerse realidad en un futuro no muy lejano.

---

<sup>14</sup> La Sentencia del Tribunal Constitucional [STC] N.º 132/1989, de 18 de julio señala que la adscripción obligatoria a una entidad corporativa no puede ir acompañada de una prohibición paralela o impedimento de asociarse libremente.

## 6. Conclusiones

En función de todo lo estudiado a lo largo del presente trabajo fin de grado se han adquirido los conocimientos suficientes para poder extraer las siguientes conclusiones:

Lo primero que puede deducirse es que la solución a los problemas observados en el mercado de trabajo de la ciudad no pasa por un sector económico o agente social en concreto, sino que se requiere de la asunción de responsabilidades y acuerdos por parte de todos los agentes económicos y sociales que intervienen en este como son los trabajadores, administraciones, empresas y asociaciones representativas de todas ellas, que permitan poner en marcha de mecanismos que permitan afrontar los retos a los que se enfrenta el mercado de trabajo de la ciudad.

En este sentido, el BID se postula como un modelo capaz de ofrecer las bases de una colaboración efectiva entre los sectores público y privado de una ciudad por múltiples razones. Entre ellas encontramos, por un lado, que se trata de un modelo flexible con posibilidad de adaptarse a diferentes sociedades y realidades sociales, consiguiendo resultados satisfactorios en todos los casos estudiados. Por otro lado, su fórmula de financiación en la que todos contribuyen, solucionando así los problemas de otras fórmulas instauradas en la ciudad como el CCA. Como razón final, sumar su forma de creación, gobierno y gestión que facilita la obtención del apoyo voluntario de la mayoría de agentes relacionados con el BID. De este modo, el conjunto de todo ello, permite que los objetivos del BID no se pierdan entre papeles y promesas y se pase a la acción de forma más rápida y eficiente.

Sin embargo, la implantación del modelo BID en un país o en una determinada ciudad como en este trabajo se estudia no puede exigirse de manera inmediata o hacerse a la ligera guiado por la corriente actual de generalización del modelo en Europa, sino que deben analizarse y tenerse en cuenta de manera muy cauta las ventajas y desventajas que la creación del BID puede tener para la ciudad como el aumento de la presión impositiva sobre los negocios, los conflictos que pueden surgir acerca de la competencia pública o privado sobre determinados servicios a prestar en la zona de control del BID o la exclusión de determinados colectivos o negocios del centro de la ciudad hacia la periferia.

En el caso de este trabajo, una vez estudiados y analizados todos los aspectos necesarios acerca del modelo BID se toma la decisión de introducir en la ciudad el modelo mediante la creación de un hipotético BID, que llevará por nombre BID Soria y se implantará en el centro de la ciudad, con la finalidad de observar si el modelo podría suponer una solución para los desequilibrios del mercado de trabajo de la ciudad. Sin embargo, al margen de los resultados obtenidos que ahora se mencionarán, cabe destacar que la creación del BID Soria estaría supeditada a que se realizasen en el ordenamiento jurídico español y autonómico los cambios mencionados en el apartado 3.2, constituyendo un marco legal al que puedan acogerse los promotores del BID.

El análisis de los efectos de la implantación del BID Soria en el mercado de trabajo de Soria permite observar una serie de mejoras entre las que destacan el aumento de la productividad de los trabajadores (hasta un 18,26% en algunos casos) significando esto que las empresas podrían producir más con menos trabajadores, las mejoras laborales implementadas por el BID (como facilidades de conciliación para los trabajadores de la

zona de control del BID, oferta formativa gratuita u orientación laboral enfocada a los puestos que necesitan cubrir los negocios asociados), afrontando así la falta de trabajadores cualificados de los que se quejan las empresas y generando talento para el mercado de trabajo o, en último término, el incremento del atractivo de las empresas y la ciudad mediante las iniciativas, programas y actividades realizados por el BID, consiguiendo retener y atraer talento nuevo al mercado de trabajo de la ciudad.

Frente a las mejoras que el BID Soria puede generar para el mercado de trabajo de la ciudad encontramos dos inconvenientes principales como son por un lado, que las mejoras se limitan en muchos casos a la zona geográfica concreta de actuación del BID o aun consiguiendo trascender a otras zonas de la ciudad la repercusión es menor que dentro del BID y, por otro lado, el que los efectos sobre algunas de las mejoras como la productividad pierden influencia según pasan los años de vigencia del BID al ir reduciéndose el compromiso de los agentes sociales, sobre todo las administraciones con el BID. Además, cabe mencionar el hecho de que la implantación del BID en ocasiones desplaza a determinados grupos de clientes y negocios hacia la periferia de la ciudad.

Sin embargo, mencionar también que varios de los inconvenientes mencionados pueden resolverse mediante la implantación de legislación que asegure el apoyo constante de las administraciones públicas a la financiación y gestión del BID y la implantación de más de un BID en la ciudad que colaborando entre ellos trasladen las mejoras del mercado de trabajo a las diferentes áreas de negocio de la ciudad, expandiendo así los efectos del modelo a todo el mercado de trabajo de la ciudad.

Como conclusión final, mencionar que resulta algo difícil determinar con todas las garantías posibles que el modelo BID vaya a resolver los problemas del mercado de trabajo de la ciudad de Soria, dado que su posibilidad de implantación en España todavía no es una realidad. Sin embargo, si puede decirse en base a todo lo analizado que, como mínimo, la implantación del BID Soria si contribuiría a solventar los problemas laborales de los negocios asociados a él, proporcionando una gestión conjunta frente a la falta de trabajadores y unos servicios y actuaciones adaptados a las necesidades concretas de los negocios que representa.

## **7. Bibliografía**

AECC, A. E. (2000). Asociación española de centros y parques comerciales. <http://www.aedecc.com/centros-comerciales/>

AGECU - Asociación Española de Gerentes de Centros Urbanos. <https://www.agecu.es/>

Bratos Martín, M. (2012). Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas.

Bratos, M. y Costela, A. (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. 286-271

Briffault, R. (1999). A Government for our time? Business Improvement Districts and Urban Governance.



Cámara de Comercio e Industria de Soria (2022, 3 junio). La Cámara realiza un sondeo y concluye que más del 60% de las empresas sorianas encuestadas tiene falta de personal. <https://cutt.ly/y4tXJsh>

Center for New York City Affairs (2023). <http://www.centernyc.org/>

Clark, D. (2022, 7 noviembre). Relocation, relocation, relocation. . . new bid to lure professionals to city. Eastern Daily Press. <https://cutt.ly/V4tCe9G>

Costela, A. (2016): “Los Business Improvement Districts (BIDs): implantación en Europa, experiencia en el Reino Unido, y futuro” en VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Madrid, España.

Coulson, A. y Ferrario, C. (2007) ‘Institutional Thickness’: Local Governance and Economic Development in Birmingham, England. En International Journal of Urban and Regional Research. pp. 591-615

Daunfeldt, S.; Mihaescu, O.; Rudholm, N. (2021): Effects of business improvement districts on firm performance, place attractiveness, and urban safety, HFI Working Paper, No. 24, Institute of Retail Economics (HFI), Stockholm

Elmedni, B.; Christian, N.; Stone, C. (2018) Business improvement districts (BIDs): An economic development policy or a tool for gentrification, Cogent Business & Management, 5:1, 1502241.

Esteve Pardo, M.L. (2017): Una propuesta de adaptación del modelo BID (Business Improvement District) a nuestra realidad.

Esteve Pardo, M.<sup>a</sup> L. (2019): Los Business Improvement Districts (BID): un instrumento efectivo para la reactivación de la actividad económica urbana. Modificaciones legislativas necesarias para poder implantarlos en el ámbito local.

Esteve, M<sup>a</sup> L. (2015) Financiación de actuaciones público-privadas de promoción del comercio urbano mediante tributos: La experiencia alemana.

Faulkner, D. (2022, 31 agosto). Is Norwich a fine city to work in? Eastern Daily Press. <https://www.edp24.co.uk/news/business/20852639.norwich-fine-city-work/>

FOES (2019). Las necesidades laborales de las empresas en la provincia de Soria 2018

Frechoso, J. C.; Bachiller, J. M.; Postigo, D. (2012) Efectos económicos de un centro comercial en una ciudad pequeña: el caso del Centro Comercial Camaretas y Soria. Jornadas Internacionales sobre Urbanismo y Gestión Comercial, pp. 239 - 255

Hoffman, D.; Houstoun, L. O. (2009) Business Improvement Districts as a tool for improving Philadelphia’s economy

Invest in Soria (2019, 25 junio). El 65% de los empresarios de Soria prevé ampliar la plantilla de su empresa en los próximos 20 meses. Revista Negocios.es. <https://cutt.ly/W4tX1Z7>

Jiménez, S. A. (2019, 27 junio). Las oportunidades de la España vaciada. ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/opinion/2019/06/27/5d139ae2fc6c83b0048b45bf.html>

- Junta de Castilla y León (2020). Plan de Empleo de Castilla y León 2021-2024. <https://onx.la/70251>
- Justice, J. B. and Goldsmith R. S. (2006) Private Governments or Public Policy Tools? The Law and Public Policy of New Jersey's Special Improvement Districts. *Business Improvement Districts. Research, Theories, and Controversies*, pp. 162 – 192
- Levy, P. (2000). La revitalización de los centros de las ciudades norteamericanas: el papel de los Business Improvement Districts. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*.
- Meek, J. W.; Hubler, P. (2006). Business improvement districts in Southern California: Implications for local governance. *International Journal of Public Administration. Business Improvement Districts. Research, Theories, and Controversies*, pp. 198-218.
- Morcol, G., Hoyt, L., Meek, Jack.W y Zimmermann, Ulf. (2008). Business Improvement Districts. *Research, Theories, and Controversies*. <https://cutt.ly/E4tXPYi>
- Navarro, A. (2018) La financiación de las Áreas Comerciales Urbanas mediante un recargo en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles. VI Encuentro de Derecho Financiero y Tributario
- Norwich City Council (2022, 7 octubre). The ultimate guide to working in Norwich. Recuperado 15 de marzo de 2023, de <https://cutt.ly/c4tCyPI>
- Norwich City Council (revised version 2022) Norwich Economic Strategy, 2019 – 2024.
- Norwich BID (2023) <https://www.norwichbid.co.uk/>
- N.Z. (2022b, enero 16). La falta de relevo asfixia el mercado laboral soriano. *El Día de Soria*. <https://cutt.ly/O4tX3eO>
- Pérez, G. R. (2022b, noviembre 16). La falta de trabajadores cualificados será el principal problema para las empresas en 2023. *El País*. <https://cutt.ly/J4q3VLL>
- Peyroux, E.; Pütz, R; Glasze, G. (2012). Business Improvement Districts (BIDs): The internationalization and contextualization of a «travelling concept». *European Urban and Regional Studies*.
- Porter, M. E. (1995) The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review* 95310.
- ResPublica. (2022, 15 julio). Norwich - Connecting a workforce to create the conditions for growth. Eastern Powerhouse. <https://cutt.ly/s4tX4Bk>
- Rovira Lara, A. (2000) Propuesta y modelos para la gestión estratégica de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada.
- Rovira Lara, A. (2009). *¿Mito o realidad? La situación de los centros comerciales urbanos en España*. AGEUCU.
- Servicio Público de Empleo Estatal. (2018). Informe del Mercado de Trabajo de Soria 2018 -2022.

Servicio Público de Empleo Estatal. (2021). *Año 2021 Ocupaciones con Tendencia Positiva en la Contratación*

Servicio Público de Empleo Estatal. (2022). *Año 2022 Ocupaciones con Tendencia Positiva en la Contratación*

Servicio Público de Empleo Estatal. (2022). *2022 Informe del Mercado de Trabajo de Soria*

Servicio Público de Empleo Estatal. (2021). *Año 2021 Informe del Mercado de Trabajo de Soria*

Segal (1997) - Segal, B. (1997). Business Improvement Districts: Tool for economic development. Management Information Service Report.

The Norwich Society (2017) Attracting talented people to come to work in Norwich: the challenge

Villarejo, H. (2014). Colaboración Público- Privada para la revitalización de Espacios Urbanos: La introducción de los Business Improvement Districts en el ordenamiento Jurídico Español.

Villarejo, H.; Esteve, M<sup>a</sup> L. (2017). PROPUESTA NORMATIVA para la implantación del modelo BID en España. Universidad de Valladolid. Villarejo, H.; Esteve, M<sup>a</sup> L. (2018). Nuevas formas de gobernanza urbana: los Business Improvement Districts y los desafíos de su introducción en España. VI Congreso Internacional Ciudades Creativas.

Ward, K. and Cook, I. R. (2017) Business Improvement Districts in the United Kingdom: Territorialising a 'global' model? In Deas, I. and Hincks, S. (eds.) Territorial Policy and Governance: Alternative Paths. London: Routledge, pp. 127-146

Ysa, T. (2011). 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.