

Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas

Miguel BRATOS MARTÍN

Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid
miguelbratos@gmail.com

Recibido: 14/12/2011

Aceptado: 29/11/2012

Resumen

En este trabajo se presentan los *Business Improvement Districts* (BIDs) que, después de su gran expansión por toda Norteamérica, han comenzado a implantarse en Europa. Por ello, parece el momento adecuado para comenzar a conocerlos y evaluar la conveniencia de su aplicación en España. Un BID es una forma de colaboración público-privada cuyo objetivo es la revitalización socioeconómica de una determinada área urbana. La principal característica de estas organizaciones es que tienen la capacidad de imponer una cuota monetaria obligatoria a todos los establecimientos empresariales existentes en el área en la que operan. Las cantidades recaudadas se destinan a prestar servicios que mejoren la zona.

El objetivo de este artículo es dar a conocer los BIDs, insertándolos en el contexto de la sociedad de consumo, de tal forma que sirva como un primer acercamiento para todos aquellos interesados en ámbitos tan diversos como el comercio y el consumo, la gestión del espacio público y la gobernanza de las ciudades. Para ello, se ha efectuado una revisión bibliográfica de la literatura existente al respecto, además del curso *Business District Management*, sobre la gestión de estas organizaciones impartido por la Rutgers University of Newark (New Jersey, EEUU); así como una investigación online sobre las más recientes experiencias europeas.

La principal conclusión obtenida es que, pese a tratarse de un modelo exitoso en términos de su proliferación, su aplicación se presenta polémica, y en cualquier caso se deberán tener en cuenta las posibles complicaciones antes de tomar la decisión de desarrollarlo en España.

Palabras clave: colaboración público-privada, Business Improvement District, revitalización urbana, espacio público, gobernanza de las ciudades, APIE

Business improvement districts: A new form of public-private partnership for socioeconomic revitalization of urban areas

Abstract

This paper presents Business Improvement Districts (BIDs), which after a US wide expansion have started to appear in Europe. Pursuant to this expansion, right now appears to be the perfect time to become familiar with BID and assess its convenience in Spanish cities.

A BID is a public-private partnership scheme, which aims at socioeconomically revitalizing specific urban areas. The biggest attribute for BID is having the legal ability to levy the businesses located in its area. These resources are used to provide the area with extra services, which could improve its competitiveness.

The goals of this article are to present the BID description; to let all interested sectors like consumption and retail, public-space management, and cities' governance know the scheme; and to suggest some important factors that the future BID implantation decision should take into consideration.

In order to present these goals, this topic has been made a BID-themed literature review; furthermore, as a part of the researching, the author has succeeded in the Business District Management course regarding BID's management, offered by Rutgers University of Newark (New Jersey, USA), and completed vigorous, on-line research concerning the recent European experiences.

By examining BIDs' proliferation, the article concludes that the project as a whole has been a success; however, BIDs' application is a polemic decision and requires balancing the possible appearance of uncertain complications before taking this step.

Keywords: public-private partnership, Business Improvement Districts, urban revitalization, consumption society, public space, cities' governance.

Referencia normalizada

Bratos Martín, M. (2013). "Business improvement districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas.". *Política y Sociedad*, Vol.50 núm. 1: páginas. 269-304

Sumario: Introducción. 1.Los espacios de consumo se mudan a la periferia. 2.El vaciamiento cultural del centro de la ciudad. 3.La reacción de unos comerciantes preocupados: El Business Improvement District. 4.Cruzando el charco: El BID en Europa. 5.Valoración del modelo BID. 6.Conclusiones. 7.Referencias bibliográficas

Introducción

Pese a que el modelo *Business Improvement District* (BID) no es estrictamente nuevo en el mundo, ha sido durante la última década cuando los países europeos han comenzado a plantearse su utilización. Debido a esto, la literatura académica en España es escasa. Destacan principalmente los trabajos de Ysa (2000) y Villarejo (2008b, 2011) al respecto de una nueva forma de colaboración público-privada para la que adoptamos la siguiente definición, basándonos en las definiciones de Hoyt, (2003) y Morçöl & Wolf (2010): Organización autorizada por el gobierno local e

integrada por distintos participantes con intereses en una determinada zona urbana, cuyo objetivo es la revitalización y mejora de dicha zona, mediante la provisión de servicios posibilitados por un sistema de financiación obligatorio que deberán asumir dichos participantes. La legitimidad de su financiación proviene de un proceso democrático previo, entre los futuros afectados, por el cual se decidió el establecimiento de la organización.

Esta figura resulta absolutamente novedosa en nuestro país, en el que, de momento, no es posible su utilización desde el punto de vista legal, pero, a tenor de lo ocurrido en otros países de la Unión Europea como Alemania, Reino Unido, Holanda o Irlanda, podría serlo dentro de muy poco tiempo.

En consecuencia, surgen una serie de preguntas: ¿Qué son los *Business Improvement Districts*? ¿Qué características tienen? ¿Por qué surgen estas nuevas formas de organización de la sociedad? ¿Cómo han llegado a Europa? ¿Sería deseable su implantación en España? ¿Qué lecciones podemos aprender de la experiencia desarrollada en otros países? ¿Qué repercusiones tiene esta forma de colaboración público-privada en la tradicional distribución de funciones entre el sector público y el privado?

Para tratar de darles respuesta, en el presente artículo se analizarán los BIDs con especial atención a su funcionamiento en EEUU y Reino Unido, y se evaluarán algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de plantearse la conveniencia o no de su implantación en España.

Metodológicamente, se ha realizado una investigación documental basada en la revisión bibliográfica de la literatura existente y de la información disponible en Internet sobre algunas instituciones americanas y las más recientes experiencias europeas. Por otra parte, la realización del curso *Business District Management* sobre la gestión de los *Business Improvement Districts* impartido por la *Rutgers University of Newark* (New Jersey, EEUU) ha resultado muy útil para conocer de primera mano el funcionamiento de los BIDs en EEUU, y la realización del Máster de Gestión y Marketing de Centros Urbanos ofrecido por la Universidad de Valencia, ha permitido un conocimiento exhaustivo de la situación española y de los intereses de los implicados en el sector.

El artículo se estructura en ocho apartados, entre los que se encuentra la presente introducción, seguida de los principales factores motivacionales para el surgimiento del modelo BID en la sociedad de consumo, como son el abandono del centro de la ciudad por parte de comerciantes y ciudadanos y el vaciamiento cultural que esto conlleva, en los apartados segundo y tercero respectivamente. Una vez conocidas dichas motivaciones, se procede a la explicación de los orígenes y a la presentación del modelo *Business Improvement District* en los apartados cuarto y quinto respectivamente, y a cómo llegó a Europa, en concreto, al Reino Unido en el bienio 2003-2004, complementado con unos apuntes sobre los casos de Alemania y Holanda en el sexto apartado y una pequeña referencia a lo hecho en España hasta ahora. Posteriormente, se realiza una valoración del modelo BID, para finalizar con las conclusiones obtenidas de todo lo anterior.

1. Los espacios de consumo se mudan a la periferia

Siguiendo a Luis Enrique Alonso, se puede afirmar que en los últimos tiempos, hemos asistido al paso del eje del trabajo al del consumo¹. De tal manera que la existencia se ve tan condicionada por las actividades económicas, que el modelo económico se ha convertido en modelo social (Foucault, 2009:239) con el consumo como eje.

En palabras de Ritzer (2000:164), se ha dado “la implosión de los momentos dedicados al consumo”. Lo que, como señalan Baudrillard (2009:8): “Hemos llegado al punto en que el «consumo abarca toda la vida (...)”, o Alonso (2007) “el consumo se ha convertido ya culturalmente en la razón de todo, exhibiendo además una estética brillante y autocomplaciente basada en el atractivo formal en sí, y por sí, mismo”, confiere al consumo una posición predominante en todos los aspectos de nuestra vida.

En este proceso de incremento constante de la importancia del consumo se ha superado la sociedad del consumo de masas², en la que los consumidores se conformaban con productos estandarizados fruto de la industrialización de la producción. La racionalidad aplicada a la producción, se utilizó también en los procesos urbanísticos, dando pie al fenómeno de la desconcentración comercial. La planificación urbana, influida por el consumo comenzó a mover a los consumidores del centro de la ciudad a la periferia, donde los nuevos espacios comerciales, con los centros comerciales como abanderados, conseguían una mayor eficiencia económica que el comercio tradicional inserto en los centros urbanos.

Así, debido a la búsqueda de una mayor eficiencia económica y a la influencia de los cambios que la economía postindustrial trajo consigo, se dio el éxito de los grandes almacenes y otros nuevos formatos comerciales que ofrecían al consumidor un ambiente nuevo, glamuroso y distinto al del comercio tradicional (Crawford, 2004:29-30, Gopal, 2003:20).

Originalmente, los nuevos formatos comerciales que fueron apareciendo, principalmente grandes almacenes sitos en el centro de la ciudad, no supusieron una amenaza para el comercio tradicional. El hecho fue que, aunque los nuevos formatos resultaban más competitivos, el comercio tradicional se veía reforzado con ellos gracias a la atracción de público que suponían. A pesar de esto, el comercio comenzaba ya a cambiar abandonando la figura del comerciante detrás del mostrador como única persona con acceso a la mercancía, por un régimen de autoservicio en el que el consumidor podía tocar lo que estaba comprando (Villarejo, 2008a).

¹ El paso del cambio de eje, del trabajo al consumo, es comentado por Alonso (2005:289-290) con referencias a Bauman y Eliás.

² Hecho que ha sido tratado por diversos autores como Lipovetsky (1998, 2008), Maffesolí (1990), Bauman (2010), etc.

Muy pronto comenzó a producirse el abandono del consumo en el centro de la ciudad a favor de las afueras (Schiller, 1994:48) lo que ha sido una tendencia común en todo el mundo. La evolución fue más temprana tanto en EEUU como en Canadá, donde comenzaron a destacar, inmediatamente después a la II Guerra Mundial, los centros comerciales o *malls*, que en Europa, donde no aparecieron hasta los años 60 (Gopal, 2003:22), y por supuesto en España cuyo sector de la distribución siempre ha ido por detrás respecto a países como EEUU, Francia o Reino Unido (López de Lucio, 2002, Villarejo, 2010)³.

Esta tendencia se tradujo en una creciente competitividad que, dentro de una lógica neoliberal, condujo a las empresas hacia la búsqueda de economías de escala, llevando al mercado a una situación en la que unas pocas empresas aumentaron considerablemente su tamaño, mientras que otras, ineficientes desde una perspectiva económica, fueron desapareciendo. En esta misma línea, los nuevos formatos comerciales entre ellos los grandes almacenes, contaban con dos ventajas competitivas fundamentales, en primer lugar, los bajos costes, ya que empezaban a explorarse las ventajas de las economías de escala y de la mejora de la eficiencia que suponían unos formatos de mayor tamaño. Y, en segundo lugar, con la ventaja competitiva de la diferenciación sustentada por el “*glamour*” de lo novedoso.

Estas dos ventajas unidas supusieron un duro golpe para el comercio tradicional, y aunque no duraron eternamente en el caso de los grandes almacenes, fueron trasladándose de competidor en competidor con la aparición de los nuevos formatos: hipermercados y supermercados primero, y concretándose en lo que finalmente serían los centros comerciales y parques comerciales.

Los centros comerciales aparecieron, por tanto, como una alternativa más para aumentar la competitividad. Y lo hicieron sobre la base del principio de aglomeración, que postula que varios establecimientos que ofrecen productos dentro de la misma categoría obtendrán más ventas si están geográficamente próximos entre sí, y el de complementariedad, que afirma que los establecimientos que ofrezcan productos de distinta categoría, pero que entren dentro del mismo proceso de compra de los consumidores, aumentarán sus ventas si se sitúan próximamente entre sí. Complementaron la fuerza de estos principios con la atracción que provocan las posibilidades de ocio en los consumidores, que en muchos casos es su principal razón para visitar el centro comercial (Cuesta Valiño, 1999). Aspecto que se vio potenciado, además, con la posibilidad de acudir a estos espacios con la familia,

³ El gran crecimiento del sector del comercio minorista que se dio en España en los años 90 llevó a los competidores a poner en marcha grandes cambios como las fórmulas de autoservicio, la adopción de innovaciones tecnológicas como el código de barras de gran importancia para la gestión de la información sobre los clientes, los cambios en las relaciones fabricantes - distribuidores, la internacionalización, la concentración y el asociacionismo (Cuesta Valiño, 1999:5) para adaptarse a una nueva realidad en la que los consumidores están cada vez más informados y son por ello más exigentes y menos fieles en sus compras (Herrero, *et al.*, 2009:50).

siendo uno de los pocos momentos en los que es posible la convivencia familiar debido a las incompatibilidades de actividades y horarios de sus miembros (Alonso, 2005), a consecuencia de la sociedad postmoderna.

El éxito de los centros comerciales se sustentaba en los cambios en los hábitos de vida (Alonso, 2005, Castresana, 1999, Frechoso, 2000) como la incorporación de la mujer al mercado laboral que llevó a las familias a abandonar la compra diaria para sustituirla por una más grande semanal o mensual y que, por su mayor volumen, favorecía la utilización del automóvil, su gran aliado estratégico, para transportar los productos hasta el hogar, sin el cual la expansión de los centros comerciales habría sido imposible. Teniendo en cuenta que con anterioridad a la difusión del automóvil, era impensable que el consumidor se desplazase a una gran distancia para realizar las compras que tenía posibilidad de hacer en su barrio o cerca del mismo. A su vez, como resultado de la incorporación al mercado laboral de la mujer, aumentaron los niveles de renta y como consecuencia de esto el incremento del parque automovilístico, lo que convirtió a los parkings de los centros comerciales en una importante ventaja competitiva. De hecho, actualmente se puede considerar el segundo servicio más importante para los consumidores después de la posibilidad del pago con tarjeta (Martín Cerdeño, 2008:95).

Estos cambios iniciales tuvieron diversas consecuencias. En primer lugar, el desarrollo del consumo fuera del hogar debido a la realización de comidas fuera de casa, ya sea por razones de trabajo o a consecuencia de las nuevas formas familiares que suponen una mayor cantidad de personas viviendo solas (Álvarez Cantalapiedra, 2002), o también a la expansión del mercado del ocio gracias al cual segmentos de mercado que no pueden gastar lo que antiguamente suponía comer fuera de casa, ahora sí pueden hacerlo en los restaurantes de comida rápida. Y en segundo lugar, la mejora de las infraestructuras de transporte y el aumento del tiempo libre disponible que, además, hoy en día, está estrechamente ligado al consumo⁴.

En definitiva, el centro comercial surgió como una adaptación a una nueva forma de vida y lo hizo de una forma tan acertada que Alonso (2005:116) los caracteriza como el “*ejemplo materializado del nuevo espíritu del capitalismo*”. En la misma línea “espiritual” se posiciona Ritzer (2000:17-25) quien habla de los “*nue-*

⁴ La dualidad tiempo libre (ocio) -consumo resultó fundamental para que los centros comerciales se erigieran como vencedores de la competencia comercio tradicional- centro comercial (Alonso, 2005). La compra, que hasta hace poco era una actividad de supervivencia, se transformó en la puerta al “reino del deseo”, donde se dejan atrás las frustraciones de la vida diaria, mediante un ambiente encantado (Ritzer, 2000) que genera una sensación de libertad en la que “*millones de ciudadanos van a comprar los mismos objetos, (...), pero siempre recibiendo la impresión de que cada uno de ellos está eligiendo libremente en el mercado (...)*” (Pérez Tornero, *et al.*, 1992:12). Según Baudrillard (1995:160), esta elección no sólo personaliza sino que principalmente “*lo asigna a uno al conjunto del orden económico*” es decir, el sujeto se inserta en el sistema cultural a través de sus elecciones de consumo.

vos medios de consumo”, entre los que encontramos a los centros comerciales, como las “*catedrales del consumo*” que se diferencian, además de estar destinadas al consumo, por provocar al consumidor para que consuma a través de una ambientación, que el autor denomina “*encanto*”.

La expansión de los grandes se vio también pronto favorecida por ciertos grupos de poder que se beneficiaban de la aparición de nuevos centros comerciales como los hipermercados, interesados en instalarse en uno de ellos; las autoridades locales, interesadas en urbanizar algunas zonas periféricas de su ciudad, o especuladores inmobiliarios y constructoras (Frasquet y Mollá, 1997). Además, contribuyeron a su desarrollo las dificultades, cada vez mayores, de aparcamiento que se encontraban en los centros de las ciudades (Schiller, 1994) debido a la inadaptación de estos espacios, en ocasiones con estructuras formadas hace cientos de años, al tráfico rodado y las necesidades de aparcamiento.

La aparición de los centros comerciales ha tenido efectos muy importantes en diversos aspectos vinculados a la conformación de las ciudades (Villarejo 2008c). Bien es cierto que al principio, fue la estructura de las ciudades la que llevó a la aparición de los centros comerciales, debido a las crecientes cantidades de población que se desplazaban a vivir fuera del centro de la ciudad, formando una demanda potencial para cualquier formato comercial que se instaurase en el extrarradio. Pero, posteriormente, fue el mismo asentamiento de los centros comerciales en estas zonas lo que fomentó su crecimiento, con lo que la mutua influencia fortaleció las dos tendencias. En los EEUU esta situación se contextualizaba dentro de un movimiento general: la postindustrialización, en el que la aparición de parques comerciales y parques, fundamentalmente, de empresas tecnológicas formaron lo que Soja (2004) llama las “*exópolis*”, es decir, formaciones urbanas en el extrarradio que asumen funciones del centro urbano concentrando una gran proporción de la actividad económica de la ciudad, de sus puestos de trabajo y de su crecimiento. Sin entrar a valorar la conveniencia de esta reubicación del centro de la ciudad, es necesario señalar que, en este caso, el “nuevo centro” no sería fruto de la evolución humana en un período prolongado de tiempo, como son los centros tradicionales. Sino que, por el contrario, se trataría de una formación artificial racionalizada donde se ha tratado de simular el centro de la ciudad en unas mejores condiciones de partida, con infraestructuras mejor preparadas para el tráfico, pero que lamentablemente en muchas ocasiones lo que consiguen es dividir zonas, que quedan aisladas, con carreteras infranqueables para los peatones o con grandes extensiones de aparcamientos (Álvarez Cantalapiedra y Villarejo, 2003), pero, eso sí, con unos costes de alquiler inicialmente menores.

Tampoco podemos pasar sin señalar las repercusiones medioambientales (López de Lucio, 2002:37, Villarejo, 2008c), que son una de las consecuencias más fácilmente identificables, de la implantación de un centro comercial, debido al lógico incremento del tráfico que podemos prever si la iniciativa no es un fracaso. Los centros comerciales son formatos que favorecen la utilización del vehículo personal o familiar pues, como decíamos anteriormente, una de sus principales ventajas respecto al comercio tradicional es la facilidad de aparcamiento posibilitando la

realización de una única compra para períodos de tiempo más largos (López de Lucio, 2002:28-30). Los resultados del incremento del tráfico son principalmente una mayor contaminación atmosférica y sonora, amén del incremento de la probabilidad de accidentes y atascos.

Por último, la aparición de los nuevos formatos comerciales ha tenido otra consecuencia dentro de su propio sector: la paulatina desaparición del comercio tradicional. Dañados primero por la emigración de los consumidores a la periferia, los comerciantes tradicionales sufrieron después el golpe que supuso la aparición de *category killers*. Es decir, una gran superficie dedicada a un tipo de producto concreto, como puede ser *Toys R Us* en el sector de los juguetes, que debido a su gran tamaño consigue una mayor competitividad en cuanto a precios y, sobre todo, en la oferta ofrecida a los clientes, haciendo que estos abandonen, en este caso, las jugueterías tradicionales. Finalmente, las grandes cadenas comerciales acudieron a los centros de las ciudades, dando un nuevo golpe a la competitividad del pequeño comercio que se desarrollaba en dicha zona y otorgando a la ciudad una imagen estereotipada en la que, en ocasiones, es difícil distinguir una calle comercial de una ciudad, de la de otra ciudad distante a cientos de kilómetros.

En definitiva, la consolidación de los grandes formatos comerciales, supuso la ruptura entre espacio público y comercio, pues el consumidor se desplazó bien a la periferia o bien al centro histórico dejando de lado a los barrios residenciales (López de Lucio, 2002:26-28, Tarragó, 2000, Villarejo, 2008c:278) que no se adaptaron lo suficientemente rápido a las circunstancias. El primer paso para la mencionada ruptura lo dieron los hipermercados seguidos poco después por los centros comerciales, y por fin por los parques comerciales que conformaron su centro de actividad en la periferia y, al mismo tiempo, nuevas centralidades urbanas (López de Lucio, 2002:27). Esta tendencia se vio fortalecida “*con determinadas políticas de ordenación urbana y de rehabilitación de los cascos históricos que van a favorecer la tercerización de los centros de las ciudades frente a su uso residencial*” (Villarejo, 2008c:278).

2. El vaciamiento cultural del centro de la ciudad

Aunque no es achacable exclusivamente a los centros comerciales, es cierto que, éstos favorecen el paso de la “ciudad continua” a la “ciudad difusa”. Dicho término se refiere a ciudades en las que el centro tradicional deja de tener una importancia preponderante debido a la dispersión de las actividades que anteriormente en él se daban. El centro de la ciudad se vio substituido por otros lugares de la ciudad convertidos, cada uno de ellos, en distintos centros. Este hecho, ha provocado que la extensión (horizontal) territorial de la ciudad se vea aumentada en gran medida, invadiendo zonas sin urbanizar e incrementando, de nuevo, el uso del automóvil por el aumento de las distancias (Álvarez Cantalapiedra y Villarejo, 2003:145-146).

Podríamos decir que el centro comercial le robó a la ciudad la gente, el movimiento y el consumo. En consecuencia, se produjo el “vaciamiento” de nuestra

cultura resultado del desplazamiento de los consumidores de otras zonas urbanas hacia la zona “afortunada”, provocando que, en ocasiones, las calles, otrora llenas de personas realizando sus compras, pasen a ser meras vías de tránsito entre el mundo laboral y el hogar (Gómez Pascual, 2000, López de Lucio, 2002, Villarejo, 2008c) convirtiéndose en auténticos “no lugares”⁵ (Augé, 1993) y perdiendo paulatinamente la concepción de “espacio”, limitándolo como “lugar practicado” (Certeau, 1990 en Augé, 1993:85) a una práctica tan ínfima como es el traslado de un punto a otro. Quedando, por tanto, en el olvido las relaciones sociales de los ciudadanos, como bien ilustra Sorkin (2004:10) en su comentario “*Lo que en esta ciudad se echa de menos no son determinados edificios ni un lugar en especial; sino los espacios intermedios, las conexiones que dan sentido a las formas.*”

En consecuencia, ha surgido un riesgo preocupante de que las calles pierdan “la vida cultural”⁶, que se ha trasladado hacia los grandes focos de consumo (Álvarez Cantalapiedra y Villarejo, 2003:138), dejando de lado, además, a aquellos que no pueden desplazarse con facilidad a estos nuevos focos como pueden ser los ancianos, quienes generalmente son los residentes en el centro de las ciudades (Gómez Pascual, 2000), o simplemente aquellos que por condiciones económicas, o cualquier otras, no disponen de un medio de locomoción motorizado (López de Lucio, 2002). Estas personas quedan aisladas, fuera de uno de los nuevos ejes sociales donde el resto de la población, especialmente los jóvenes y adolescentes, desarrollan su vida, personalidad e identidad (Bermúdez, 2008, Crawford, 2004).

Si tenemos en cuenta que las relaciones en la ciudad son de por sí más difíciles pues, según Castells (1974:98), la propia estructura urbana fomenta el anonimato y la superficialidad y transitoriedad de las relaciones⁷, así como una “*indiferencia a todo lo que no está directamente ligado a los objetivos de cada individuo*”. Y si, además, tomamos en consideración que la desaparición del comercio elimina en el individuo el objetivo de la compra, ya no será posible, para aquellos que no pueden

⁵ Según Augé (1993:83) “*un lugar puede definirse como lugar de identidad, relacional e histórico*” por lo que si restringimos la calle a un espacio de traslado, eliminando el factor relacional dependiente en gran medida de la actividad comercial (Libro Verde del Comercio, 1996: 9,16 y 17) y la identidad, que perdería su sentido según la concepción sociológica de Hall y Du Gay (2003) en la que la identidad se forma a través de la interacción entre el individuo, la sociedad y sus estructuras, siendo estas últimas condicionadas actualmente por el consumo (Alonso, 2005), quedaría sólo el aspecto histórico para que la calle mantuviese su estatus de lugar, algo que sólo está al alcance de unas pocas calles emblemáticas en cada ciudad.

⁶ “La vida cultural de la gente se construye sobre la base de las experiencias que comparten (la cultura es el conjunto de las experiencias comunes que dotan de significación a la vida humana.” (Álvarez y Villarejo, 2003:139).

⁷ Este aspecto también es criticado por Ritzer (2000:128) respecto a los grandes medios de consumo, donde los empleados se limitan a un guión establecido por la dirección en sus relaciones con los clientes.

desplazarse a las zonas más alejadas de su vivienda, encontrarse en uno de los ambientes donde relacionarse no es tan difícil, como son los establecimientos de los comercios tradicionales, aumentando así el aislamiento social. A esto se refiere Bauman (2010:32) cuando afirma que: *“Por todas partes, los lazos interpersonales, tanto los heredados como los ligados al curso de las interacciones presentes, están perdiendo sus anteriores protecciones institucionales, que son entendidas de manera creciente como restricciones irritantes e insoportables de la libertad individual de elección y autoafirmación.”*

Años antes Ritzer (2000:197-199) afirmaba, en la misma línea, que la configuración de los nuevos medios de consumo se basa en la interacción con el medio, pero no con otras personas, de modo que incluso aquellos que tienen posibilidades de acudir a ellos quedan en una situación de aislamiento. Baudrillard (2009:17) ya advertía anteriormente que el consumo transforma este aislamiento o exclusión en *“el índice máximo de seguridad”* pues, la inseguridad presentada por los medios de comunicación a la sociedad justifica que el consumidor lleve un modo de vida pasivo, prefiriendo ver deporte en la televisión o pasear por un centro comercial en vez de realizar él la actividad o de caminar una vía pública (Davis, 2007:28-30).

En aquellas zonas que no cuenten con un supermercado cerca, la desaparición del comercio tradicional conlleva la aparición de los denominados desiertos de alimentación o *“food deserts”* que son *“zonas urbanas en las que los residentes no tienen acceso a una dieta sana y asequible”* (Cummins y Macintyre, 2002:236). Es decir, nos encontramos ante una situación en la que se pierde, si es que anteriormente se había conseguido, uno de los objetivos, que para Weber tiene la *«economía política urbana»* que se caracteriza *“por intentar garantizar el abastecimiento regular de alimentos, y mantener la moderación de los precios, así como la estabilidad de la actividad de productores y comerciantes”* (1987:13).

Sabemos que una de las metas principales de un centro comercial es aumentar el público atraído. Cuantas más personas pasan por un establecimiento, mayores son sus ventas, y lo mismo ocurre con el tiempo. A mayor tiempo pasado en un lugar, mayor es el consumo que se realiza en el mismo. Por tanto, con el éxodo de los consumidores al extrarradio, tenemos dos aspectos que, de nuevo, se potencian mutuamente. Unas calles vacías significan menores posibilidades de ventas para los establecimientos comerciales tradicionales lo que implica su cierre paulatino, que a su vez supone menos motivación para que el consumidor se desplace hasta allí.

Mientras que en los barrios los comercios desaparecen, con el consecuente problema social asociado a la pérdida de puestos de trabajo, en el centro de las ciudades, gracias a la casi siempre mayor afluencia de personas que tienen respecto a los barrios, puede que no disminuya el número de negocios, pero sí cambiarán los propietarios. Dicho cambio se debe a que los que estaban antiguamente o bien no soportan la presión competitiva o bien van abandonando el negocio, con el paso del tiempo, por motivos de jubilación. Y cuando esto sucede, el propietario del local, en vista de que tiene un establecimiento en el centro de la ciudad, o lo que es lo mismo, en uno de los focos donde el consumo se aglutina en su ciudad, ve la oportunidad de subir el precio del alquiler, con lo que el acceso a dichos locales se ve restringido a

las cadenas de grandes marcas comerciales, convirtiendo el centro de la ciudad en una “*ciudad clon*” (Potts, *et al.*, 2005). Es decir, que lleva a la ciudad a su homogenización y a la pérdida de su identidad a favor de una imagen totalmente estandarizada (Schiller, 1994). Es destacable que bajo la promesa de una mayor oferta comercial para el consumidor, en realidad, se le está dejando sin más opción que acudir a una cadena comercial (NEF, 2005)⁸. Rifkin (2000:317-323) también insinúa este problema generado por la adaptación de aspectos tradicionales y característicos de cada cultura al mercado mundial dominado por los gustos occidentales, y Bauman (2010) nos advierte de ello cuando afirma que si bien el individuo tiene ahora una mayor libertad para elegir, paradójicamente no es libre en absoluto en el hecho de la elección que se ha convertido en una obligación en sí misma. Según el autor, hoy en día tenemos un buen lote de marcas para elegir, pero lo que es seguro es que, en la mayoría de los casos, estaremos obligados a elegir dentro de una de estas grandes marcas y no tendremos opción a salirnos de ellas.

Es decir que como corolario, por un lado, el comercio tradicional se encuentra con que sus clientes han decidido vivir lejos de los establecimientos comerciales causando graves repercusiones en sus ingresos y debilitándolos paulatinamente, por otro lado, los pocos vecinos que han decidido permanecer en el centro de la ciudad, han asistido a la degradación de éste, sufriendo por tanto un descenso de su calidad de vida.

3. La reacción de unos comerciantes preocupados: el business improvement district

3.1. Origen

El origen remoto de los *Business Improvement Districts* se sitúa en San Francisco sobre los años veinte, como reacción a las complicaciones derivadas del terremoto y el incendio de 1906. En ese momento los empresarios con comercios en el centro de la ciudad se asociaron, creando la *Down Town Association of San Francisco* (Hoyt & Goppal-Agge, 2007). El modelo continuó evolucionando hasta que finalmente en los años sesenta comenzó a fraguarse en Toronto. En lo que finalmente sería el primer *Business Improvement District* (BID) propiamente dicho, el *Bloor West Village*. Hasta entonces, las asociaciones de empresarios tenían capacidad para actuar en espacios públicos, siempre que el sector público se lo permitiera de un modo u otro, pero se encontraron con la casi omnipresente figura del *free rider*

⁸ New Economics Foundation. Disponible en [<http://www.neweconomics.org/press-releases/clone-town-britain-survey-results-reveals-national-identity-crisis>] consultado a 3 de agosto de 2011.

(Cook, 2008:778). Es decir, con la actitud de algunos comerciantes que no veían motivo para contribuir económicamente a la asociación, a pesar de beneficiarse de sus actuaciones. Detectado el problema, el siguiente paso fue la búsqueda de una solución que, finalmente, se encontró normativizando la obligación de pagar una cuota obligatoria para todos, sobre la que volveremos más adelante.

El *Bloor West Village* fue legalizado con estas atribuciones respecto a la imposición de recargos en 1971. Se dedicó en primera instancia a la mejora del paisaje urbano y de los accesos, a la atención de aspectos como el mobiliario urbano, la iluminación, etc. (Hoyt, 2003). Sin embargo, este tipo de organizaciones no proliferaron hasta los años noventa (Mitchell, 1999), siendo una figura especialmente ligada a la idea de la revitalización del centro de la ciudad, como respuesta al declive de los centros urbanos provocado por las situaciones descritas en los apartados anteriores de este artículo. Aunque hablar de EEUU o Canadá es hablar de países con las dimensiones de un continente, para hacernos una idea del éxito de estas organizaciones sirve el dato de que sólo en la ciudad de Toronto encontramos 71 *Business Improvement Areas* (BIAs)⁹, equivalente canadiense a los BIDs; o que en el estado de Nueva York hay 115 BIDs (Becker *et al.* 2011).

3.2. Caracterización de los BIDs

A pesar de que en la introducción se propone una definición de *Business Improvement District*, no existe un concepto único para referirse a estas organizaciones dedicadas a la gestión comercial de una zona determinada de una ciudad. Se puede ver un ejemplo de esto en las distintas nomenclaturas que ofrece Hoyt¹⁰: “«*self-supported municipal improvement districts* (Iowa)», «*special improvement districts* (New Jersey)», «*community improvement districts* (Missouri)», «*public improvement districts* (Texas)», «*economic improvement districts* (Oregon)», «*parking and business improvement associations* (Washington)», «*improvement districts for enhanced municipal services* (Arizona)», «*municipal special services districts* (Connecticut)», «*Business Improvement Areas* (Canada)», y «*City Improvement Districts* (South Africa)». Esta multitud de denominaciones nos da una idea de la gran flexibilidad de estas organizaciones cuya adaptabilidad es tal que, aún teniendo la misma esencia, pueden dedicarse a aspectos totalmente distintos (Ysa, 2000, Mitchell, 2008). Algo que según Houstoun (2009:15) es precisamente lo que deben

⁹ Official Website for the City of Toronto. Consultado en [http://www.toronto.ca/bia/toronto_bia.htm] a 30 de agosto del 2011.

¹⁰ Massachusetts Institute of Technology. District of Columbia Government. Consultado en [http://web.mit.edu/dept/dusp/research/fc/www/webportfolio/BID/BID_What_is_a_BID.html] a 30 de agosto de 2011.

hacer: “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”.

Un BID es una respuesta al declive y, como tal, debe ser la más idónea posible en relación a las características del entorno. Si bien su objetivo último es aumentar el flujo comercial de la zona, trata de conseguirlo de forma indirecta, satisfaciendo las demandas complementarias del consumidor que no son las que le llevarán a efectuar una compra, sino las que definirán el lugar donde se realizará dicha compra. Al respecto, Gross (2008:244) considera que los gestores de los BIDs deben tener en cuenta las capacidades de su organización y su entorno.

Otro aspecto fundamental, además de la flexibilidad de los BIDs, es su financiación. El recargo obligatorio mediante el que consiguen la mayoría de sus recursos económicos se debe a una habilitación legislativa para poder imponer un pago monetario a los propietarios de todos los establecimientos situados en el área en el que se está actuando. Mitchell (1999:12) indica algunos de los medios utilizados para el cálculo del recargo: el valor de la propiedad¹¹, la cantidad pagada por los establecimientos a causa de algún impuesto relacionado con la misma, como puede ser el equivalente, en España, al impuesto de bienes inmuebles (IBI); la superficie del establecimiento, la ubicación del local a pie de calle y la localización dentro del BID dependiendo de la regulación de cada localidad, la cifra de ventas, la situación dentro del BID, en la longitud del escaparate, y con frecuencia una combinación de algunas de las anteriores. El montante económico así como la distribución del presupuesto en las distintas actividades, es responsabilidad de la dirección del BID sin que el ente público suela intervenir, de modo que la gestión queda en manos exclusivamente privadas (Becker *et al*, 2011).

Los ingresos, en gran proporción provenientes del recargo, se recaudan por el ayuntamiento quién a su vez los traspasa, de nuevo, a la dirección del BID (Gross, 2008). Se emplean en proveer, de forma exclusiva, a la zona del BID de unos servicios suplementarios a los que otorga la Administración pública de la ciudad aunque siendo fieles a la realidad, se pueden observar distintos niveles de eficacia de los gobiernos de las ciudades, de modo que según sea éste, el BID complementará o compensará los servicios del sector público o incluso actuará prácticamente sobre deficiencias primarias (Morçöl & Wolf, 2010).

Dicho de otro modo, la pertenencia al BID es obligatoria para todos aquellos situados en el área de referencia de la organización, quienes deberán soportar un

¹¹ Por ejemplo, en el caso de Toronto si la evaluación del valor del establecimiento comercial de una empresa es de 1.000 \$, el total de la evaluación de los valores de los establecimientos comerciales de todas las empresas del BID es de 2.000.000 \$, y el presupuesto anual del BID es de 100.000 \$, el recargo anual del negocio será de $1.000 \$ \times 100.000 \$ / 2.000.000 \$ = 50 \$$. Consultado en [<http://web.mit.edu/dept/dusp/research/fc/www/webportfolio/BID/web%20ideas/media/Origins.ppt>] a 10 de septiembre de 2011.

incremento de entre el 1% y el 3% de la presión fiscal. Generalmente, los propietarios de locales no comerciales, organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones públicas, etc., tienen una obligación monetaria menor o inexistente. Como caso excepcional cabe destacar que en Massachusetts los miembros de los BIDs tienen la posibilidad de no pagar el recargo si no lo desean (Houstoun, 2003:17)¹².

Este tipo de financiación es una de las grandes particularidades que tienen los BIDs, y que los convierte en especialmente útiles para evitar el problema anteriormente mencionado de los *free riders*¹³, sin suponer además una carga económica extra para las instituciones públicas. Pese a no poder llamar impuesto al montante económico que obligatoriamente deberán pagar los miembros del BID, las consecuencias de la morosidad ante el mismo son equivalentes a que fuese de hecho un tributo pues conlleva la imposición de multas, embargos o la iniciación de una vía de apremio (Briffault, 1999:393)¹⁴. La especial idiosincrasia que supone la imposición de un recargo obligatorio a los negocios, así como el resto de actuaciones que, aunque las veremos más adelante, podemos avanzar que se sitúan entre la línea de lo público y lo privado, hacen que los BIDs requieran una legitimización ante la sociedad mayor que la de una organización al uso.

Esta legitimización se consigue precisamente mediante otra característica fundamental de los BIDs: el proceso democrático de creación. Con democrático, se hace referencia a que en todos los casos, en que se quiere establecer un BID, se requiere el apoyo del sector privado, pues no basta con la decisión del Ayuntamiento u otro ente público para la formación de una organización de este tipo. Como se expone a continuación, no siempre se exige que dicho apoyo sea formal, a veces es suficiente con demostrarlo por otros medios, sin que los propios interesados se dirijan directamente al Ayuntamiento; por ejemplo, demostrando una determinada cantidad de público asistente a las reuniones en que se trató el proceso de establecimiento de la organización. De hecho, en los casos en los que se requiere una votación para la instauración del BID, con frecuencia, no se exige un nivel mínimo

¹² Añade el autor que esta es la razón por la que los BIDs no han proliferado en dicho estado.

¹³ Aquellos que aún sin aportar recursos a la organización, se benefician de las actividades de la misma, con lo que esto supone: Primero, la organización lleva a cabo actividades de suficiente envergadura como para beneficiar a todos los componentes de un área contando sólo con los recursos equivalentes a un área mucho más pequeña (la proporcional a los miembros que contribuyen económicamente). Y segundo, el mal ejemplo que suponen los *free riders* para el resto pues ¿qué sentido tiene pagar si mi vecino no lo hace y sale igualmente beneficiado?

¹⁴ Briffault (1999) comenta más adelante (pp.446-447) la importancia del hecho de que el recargo no es un impuesto. En el caso de que lo fuera, se rompería la igualdad que debe existir entre las empresas ante los tributos. En el hipotético caso, de que el recargo fuese un impuesto, las organizaciones pertenecientes al BID estarían gravadas en mayor medida que organizaciones iguales a las primeras pero no pertenecientes a ningún BID.

de participación en dicha votación. Lo que sí se requiere con asiduidad, en el momento de iniciar el proceso, es el apoyo de una proporción mínima que va desde el 20% hasta los dos tercios o más, por parte de los propietarios de los establecimientos¹⁵ (Briffault, 1999:378).

3.3. El proceso democrático de creación un BID

Las razones por las que se promueve un BID son muchas, no obstante, hay dos desencadenantes especialmente significativos que se deben destacar: el temor (aumento de la delincuencia, apertura de un centro comercial en las proximidades, etc.) y la oportunidad (grandes acontecimientos próximos en la ciudad como convenciones, campeonatos deportivos, etc.) (Levy, 2000 y 2003). Más allá de esto, la realidad estadounidense ya en el año 2000 decía que, por ejemplo, en Filadelfia, sólo el 2% del electorado reside en el centro de la ciudad mientras que éste aglutina el 85% del espacio comercial. Esta situación se traduce en una disminución de los recursos empleados para su mantenimiento por parte del sector público, pues el montante económico asignado a una zona depende de los residentes, pero no del desgaste que genera la actividad que allí se desarrolla (Levy, 2000).

El proceso de formación de un BID puede ser distinto en cada estado, no obstante, pueden señalarse unas líneas generales que se cumplen en la mayoría de los casos¹⁶. En primer lugar, es necesaria la aparición de un promotor que puede venir de la iniciativa pública o privada dependiendo de los casos. Esta figura se encargará de notificar al ayuntamiento su intención de realizar un estudio de viabilidad para constituir un BID, en el cual generalmente el ayuntamiento colaborará indicando los requisitos que debe cumplir la propuesta e incluso ofreciendo un apoyo formativo para las siguientes etapas. Durante el proceso, suele ser necesario justificar la participación en el mismo de los interesados que serán afectados por la nueva organiza-

¹⁵ Las proporciones de votos favorables, participación etc; así como quienes están llamados a intervenir en el proceso, depende de las distintas legislaciones de los Estados y de las regulaciones locales. Generalmente, se vincula el derecho a voto a quienes estarán obligados a soportar el recargo, pero en ocasiones, también otros interesados -como vecinos, organizaciones no lucrativas exentas del pago, etc. - tienen también la posibilidad de decidir.

¹⁶ Basado en “*Local authority guide to business improvement districts*” editado por la Association of London government, disponible en [<http://www.ukbids.org/publications.php>] consultado a 23 de septiembre de 2011; “*Starting a business improvement district a step-by-step guide*” editado por Department of Small Business Services del Ayuntamiento de Nueva York disponible en [http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid_guide_complete.pdf] consultado a 23 de septiembre de 2011; y “*Business improvement districts: steps to establishing a BID*” editado por District of Columbia Government disponible en [<http://restoredc.dc.gov/restoredc/cwp/view.asp?a=1409&q=572869>] consultado a 23 de septiembre de 2011.

ción, especialmente comerciantes y propietarios. En segundo lugar, el promotor deberá informar y conseguir apoyos del resto de comerciantes o propietarios, según lo indique la legislación de cada localidad, sobre las particularidades del BID, puesto que, finalmente, éste deberá ser aprobado democráticamente. Los ratios de aceptación también dependen de la legislación aplicable en cada zona, pero en rasgos generales existen tres posibilidades: Voto entre los propietarios en cuyo caso será necesaria una aceptación de un porcentaje determinado que depende de cada regulación¹⁷; ausencia de objeciones en la presentación de la propuesta –es la más común de las tres- o decisión del órgano de gobierno competente –generalmente el Ayuntamiento- de que la instauración del BID es necesaria en una zona determinada (Houstoun, 2003:20).

En el curso de todos estos acontecimientos, deberán definirse, en un documento, los límites del BID, las características principales de la organización, la cuantía y el modo en que se calculará el recargo que se aplicará, las partes interesadas afectadas (*stakeholders*) y su implicación con el proyecto, etc. para que todos puedan tomar su decisión con la información adecuada¹⁸. Una vez aprobado el BID, mediante un convenio con el Ayuntamiento, normalmente de cinco años, todos los propietarios comerciales de la zona a que hace referencia se convierten en miembros, estén o no de acuerdo con la formación del mismo. Por tanto, quedan obligados a abonar el recargo obligatorio acordado que, en el caso estadounidense, recaerá sobre los propietarios y no sobre los arrendatarios, bajo pena de sanciones administrativas o embargos. En dicho convenio se especifican las actividades del BID, así como el recargo o los límites del mismo que el BID tendrá capacidad para imponer.

Hay que tener en cuenta que establecer un BID no es la panacea, en ocasiones no es conveniente y el intento está avocado al fracaso, por ello Segal (1997:2-3) establece los requisitos que sería recomendable que el área cumpliera. En primer lugar, la existencia de un *liderazgo privado* que promueva el proyecto apoyándose en la *ayuda del gobierno local* que, entre otras cosas, puede apoyar financieramente a los emprendedores, pues el proceso es largo y requiere de no pocos *recursos financieros* para acceder a software y hardware informático, recomendable para los estudios de marketing, consultores legales y otros gastos imprevistos. Además, dependiendo de las capacidades y aptitudes de los emprendedores puede ser necesaria la *contra-*

¹⁷ Mitchell (2008:59) ofrece algunos ejemplos concretos de las posibilidades señaladas por Houstoun (2003) de la variedad de posibilidades que los distintos estados han adoptado para la toma de decisión sobre el establecimiento de un BID. Desde la posibilidad de ser aprobado por el Ayuntamiento en el caso de New Jersey, hasta la exigencia de 75% de votos favorables en el caso de Georgia, pasando por la posibilidad de abrir un “período de protesta” en el que, si no hay manifestaciones de representantes contrarios al BID, éste se entenderá apoyado por todos.

¹⁸ Este proceso conlleva unos gastos que deben afrontar los promotores del BID, si bien, es posible que el sector público abra líneas de financiación para los mismos.

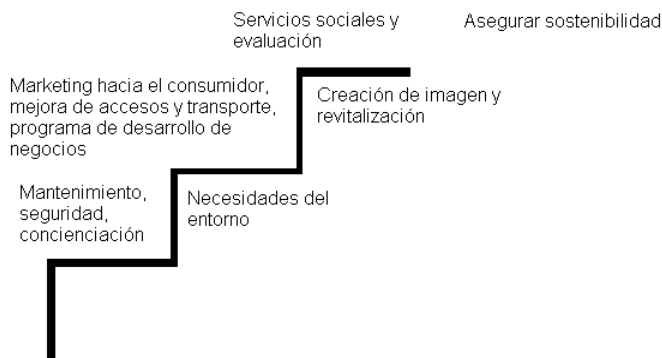
tación de personal para llevar a cabo los estudios. Y por último, la *existencia de una colaboración público-privada* para que los objetivos iniciales incluyan los intereses de todos los participantes.

3.4. Acciones de revitalización

En sus orígenes, los BIDs comenzaron llevando a cabo una planificación de la zona siempre con el objetivo de recuperar la cuota de mercado perdida que iba desde la demolición de viejos edificios, a veces incluso previo desalojo de sus habitantes, hasta la compra de suelo. No obstante, las actuaciones no dieron los frutos esperados, por lo que en los años 70 se cambió el enfoque, comenzando a utilizar una mirada más propia del marketing, en el que ocio y consumo iban de la mano, mediante la ejecución de proyectos que asociaban el área con un ambiente propio de un festival, donde después de realizar las compras, el consumidor puede ver una película en el cine, o ir a cenar, convirtiendo las calles en lugares de entretenimiento (Gopal, 2003:29-36).

Las actividades que desarrollan actualmente los BIDs son muy diversas en función de las necesidades y demandas de sus componentes. Gopal (2003) señala tres escalones de actuación en función de la situación del área a que hace referencia el BID, partiendo siempre de, lo que sería, el suelo que es la creación de la infraestructura básica para la organización, que consiste en la constitución de la sociedad y la creación del sistema financiero.

Figura 1. Niveles de actuación de los BIDs



Fuente: Elaboración propia basado en Gopal (2003)

El primer escalón de la figura 1 hace referencia a la mejora de las necesidades del entorno focalizadas, principalmente, en el mantenimiento y limpieza del área y consolidación de la seguridad. El objetivo de este primer escalón es eliminar la ventaja competitiva que poseen los centros comerciales tradicionales basada en la percepción de seguridad y limpieza que el consumidor asocia con ellos, creando el

entorno necesario para realizar las actividades de los otros escalones. El segundo escalón se refiere a las acciones de marketing del consumidor que, según Hoyt¹⁹, van dirigidas hacia tres aspectos fundamentales como limpieza, seguridad y atractivo, mediante las cuales los BIDs tratan de diferenciarse y posicionarse en el mercado. Mientras que en el tercero, efectúan acciones que tratan de asegurar la sostenibilidad a largo plazo, fomentando el desarrollo económico o possibilitando financiación a los negocios que quieran entrar en la organización y que por sus características encajen con las necesidades de la estrategia de marketing mix del BID (Mitchell, 1999, Ysa, 2000). Y, por supuesto, realizan también un análisis y planificación estratégica para la zona (Ysa, 2000) que facilite la adaptación a los cambios que surjan en el entorno y la demanda.

En la tabla 1 se presentan las actividades que los BIDs pueden llevar a cabo según el presidente de la *International Downtown Association*, Richard Bradley:

Tabla 1. Actividades de los BIDs

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y limpieza del área. • Seguridad. • Marketing dirigido al consumidor. • Marketing dirigido a los asociados (realización de investigaciones de mercado, campañas publicitarias, etc.) • Apoyo al Ayuntamiento en aspectos como limpieza, tráfico, seguridad, etc. • Colaboración con la gestión de las comunicaciones y accesos (taxis, autobuses urbanos, aparcamientos, etc.) • Planificación del diseño de imagen de la ciudad. • Servicios sociales. • Creación y promoción de eventos para la promoción de la ciudad. • Mejoras de capital (mobiliario urbano, vegetación urbana, control de animales, etc.) |
|---|

Fuente: Elaboración propia basado en (Bradley en Levy, 2003:8)

La limpieza va desde el barrido y regado de las calles, hasta la eliminación de graffitis con la utilización de surtidores de agua de alta presión, la limpieza de chiclos del suelo y las paredes, la restauración de letreros, el cuidado de los árboles y las plantas urbanas, etc.

Las actividades para favorecer la sensación de seguridad se realizan mediante el desarrollo de programas de prevención de la delincuencia que incluyen la realización de investigaciones sobre los actos delictivos de la zona, con el objetivo de efectuar acciones preventivas, o la creación de patrullas de seguridad, llamados

¹⁹ Massachusetts Institute of Technology. Consultado en [http://web.mit.edu/dept/dusp/research/fc/www/webportfolio/BID/BID_What_is_a_BID.html] a 8 de marzo de 2010.

“*safety ambassadors*”²⁰, quienes no tienen legitimidad para actuar, pero disuaden de ciertos actos y avisan a la policía local de los malos comportamientos que descubren, sirviendo incluso como testigos en casos judiciales. Estos trabajadores están encargados de hacer más amable el entorno, ayudando también a los ciudadanos a orientarse o informándoles de cualquier cosa que puedan necesitar. Cook (2010) señala que en algunos casos se ha formalizado una red de radio entre las partes interesadas de la organización, para avisar sobre los posibles inconvenientes que puedan surgir, de modo que todos se sientan partícipes y responsables del buen funcionamiento de la organización, promocionando un ambiente de colaboración mutua y con la policía.

Ysa (2000:49) afirma que “la naturaleza pública de los servicios que prestan los BID implica que éstos no pueden imponer restricciones de entrada al disfrute de los servicios.” Habría que matizar que Mitchell (1999) en su estudio sobre los BIDs estadounidenses incluía dentro de las funciones de estas organizaciones la regulación del espacio público que comprendía entre otros aspectos el diseño urbano, gestión de las aceras, un control sobre la carga de vehículos y el desaliento de la mendicidad, actividad que Hoyt expone de un modo más diplomático: “Muchos realizan también funciones relacionadas con la hospitalidad como ayudar a los visitantes con las direcciones. Además algunos BIDs coordinan las estrategias de prevención del crimen con los departamentos de policía local. Los BIDs entrenan a su personal de seguridad para ayudar a la policía en la realización de arrestos, asistiendo a víctimas y ofreciendo su testimonio como testigos”²¹.

Sin embargo, no parece muy descabellado que este desaliento de la mendicidad o ayuda a la policía sea tangente a la imposición de restricciones de entrada a la zona, lo cual sería altamente peligroso por el poder que conlleva esta actuación, así como por la incompatibilidad con la realidad social europea pues, ¿quién concibe a un miembro de seguridad de un comercio desalojando de la calle a cualquier persona? Este controvertido aspecto enlaza con la prestación de servicios sociales, pues en ocasiones no es más que un modo de “maquillar” las actividades de regulación del espacio público en cuanto a la mendicidad se refiere (Mitchell, 1999, Ysa, 2000). No obstante, Gopal (2003:73) asegura que en algunos casos, lejos de desalojar a las “personas no deseadas”, los BIDs les proporcionan un trabajo en alguna de las actividades de mantenimiento, como puede ser la limpieza de grafitis.

Pero el problema de la asunción de responsabilidades públicas por parte de los BIDs, no se limita a los abusos de poder que podrían darse, sino también al posible abandono de ciertos servicios públicos que por cualquier razón no resulten rentables a la organización. Hasta ahora, esta posibilidad no se contempla, pues el BID puede

²⁰ Embajadores de la seguridad.

²¹ Consultado

en [\[http://web.mit.edu/dept/dusp/research/fc/www/webportfolio/BID/BID_What_is_a_BID.html\]](http://web.mit.edu/dept/dusp/research/fc/www/webportfolio/BID/BID_What_is_a_BID.html) a 8 de marzo de 2010.

ser un complemento o, en el mejor de los casos, una solución a ciertos problemas que afecten a los intereses de los miembros, puesto que adaptarán sus prioridades a dichos problemas (Houstoun, 2009:16-17), pero en ningún caso un sustitutivo del sector público. Para ello, puede establecerse un nivel básico de servicios que no es otra cosa que un acuerdo entre el BID y el Ayuntamiento por el que los servicios existentes no serán afectados por el BID (Segal, 1997:12), de tal forma que el Ayuntamiento mantiene sus servicios y el BID los complementa si lo considera necesario.

Por último, cabe destacar que generalmente los BIDs promueven la comunicación entre las distintas partes interesadas de la zona comercial, creando foros donde los interesados puedan dar a conocer e informarse de las necesidades e intereses de sus vecinos, lo que supone una importante información que ayuda a disminuir el riesgo y sobre todo la incertidumbre de cada empresario en la toma de decisiones (Gross, 2008:229).

Dentro de esta “promoción” de la comunicación se encuentra la propia Junta Directiva del BID, pues suele estar formada por componentes del sector público y del privado, como son representantes de los propietarios de los locales, de los sujetos al pago del recargo, de los residentes, y de los interesados en la zona y funcionarios de las Administraciones Públicas (Briffault, 1999). Esta composición de miembros representantes de los distintos grupos de interés sirve también como vía informal de comunicación con estos grupos, ya que son sus propios representantes los implicados en la toma de decisiones del BID.

En conclusión, parece aconsejable que, en contraprestación por los privilegios concedidos, el Ayuntamiento haga uso, si no de sus representantes en la Junta Directiva, sí de las obligaciones que la colaboración conlleva para que el BID atienda también los problemas sociales presentes en su área.

Teniendo en cuenta los riesgos de dejar aspectos tradicionalmente públicos en manos privadas, ¿por qué podría estar interesado el sector público en los BIDs? Houstoun (2009) nos da algunas razones probables: En primer lugar, como hemos comentado, la organización se autofinancia, ayudando por tanto a las cuentas del sector público que se verá libre de realizar aportaciones, o aún incluso en el caso de que este colabore, la cantidad aportada será relativamente menor si la comparamos con las mejoras conseguidas. Por otro lado, tener un BID exitoso en un área comercial ayuda a atraer otros fondos públicos provenientes otras Administraciones distintas a las locales, lo que también libera económicamente a los ayuntamientos.

Además, los BIDs han demostrado una gran capacidad de adaptación a las particularidades de cada zona potenciando las fortalezas de la misma, lo que repercute positivamente en la imagen de la ciudad, pues el comercio y el tráfico peatonal influyen en la imagen de una zona a la hora de considerarla como lugar de residencia por los ciudadanos.

4. Cruzando el charco: el BID en Europa

Los *Business Improvement Districts* han llegado a Europa a través del Reino Unido donde contaban con una figura idónea para hacer el papel de precursor del BID: los *Town Centre Management* (TCM). Posteriormente, el modelo se ha expandido también por Alemania donde además se ha creado una figura muy parecida para las comunidades de vecinos, el *Neighbourhood Improvement District* (NID) y Holanda donde reciben el nombre de *Bedrijven Investeringszone*. En este sentido, es importante señalar que si consultamos los trabajos de Lorlene Hoyt (2003), una de las autoras más destacadas en esta materia, nos encontraremos con una lista de países mucho mayor. Se debe a que la autora considera dentro de sus listados tanto los BIDs como lo que ella llama *BID-like*, organizaciones que efectivamente llevan a cabo una labor de colaboración público-privada para la revitalización de zonas urbanas, pero que no tienen el sistema de financiación característico de los BIDs, basado en la cuota obligatoria, explicado anteriormente.

4.1. La llegada al Reino Unido

La experiencia previa a los BIDs, en el Reino Unido, fue la figura del *Town Centre Management* (TCM) que se define como: “La búsqueda de ventajas competitivas a través del mantenimiento y/o desarrollo estratégico de zonas públicas o privadas y de los intereses de los participantes interesados en dichas zonas, promovido y efectuado por estos participantes, y fruto de la colaboración de los sectores público, privado y tercer sector.” (Warnaby, et al., 1998:17-18).

Además de la financiación, la diferencia con los BIDs estriba en que el enfoque de los TCMs es más general, no tan estrictamente dirigido al beneficio privado y exclusivo de sus componentes, lo que se demuestra en el mismo hecho de que los TCM no tienen los límites geográficos tan claramente definidos como los BIDs. A consecuencia de lo cual, la delimitación de los objetivos se presenta más complicada que en la fórmula americana, ya que, al ser un área mucho más grande y sobre todo más heterogénea, dichos objetivos no siempre son compatibles entre sí. Esto a su vez complica la medición del rendimiento de la organización (Hogg, et al., 2007:1521-1524).

Una de las grandes debilidades del modelo TCM era -y sigue siendo- precisamente su necesidad de financiación (Cook, 2008). Al no contar con la posibilidad de exigir un recargo, la principal fuente de financiación son las contribuciones voluntarias de los sectores público y privado, especialmente el primero. Por tanto, conseguir un flujo de ingresos regular se convierte en una prioridad básica para la existencia de los TCMs. Lo cual, aunque no es fácil, puede conseguirse a costa de un gran esfuerzo llevando una adecuada política de transparencia y rendición de

cuentas del sector público (Hogg, *et al.*, 2007), cuyos fondos pueden provenir desde la Unión Europea hasta las Agencias de Desarrollo Regional²². Pero se presenta prácticamente utópico en el caso del sector privado (Medway, *et al.*, 1999:248) en que aparecen rápidamente los *free riders*. Para evitar la aparición de aquellos que se aprovechan sin hacer ninguna aportación, se inició la transformación de los TCMs al modelo BID cuyo proceso fue acompañado por la *Association of Town Centre Management* (ATCM). Anteriormente, se tuvieron en cuenta otras fórmulas²³, pero la del BID fue la que ofrecía más garantías de financiación, de subsistencia en el largo plazo y de eliminación de los *free riders* a las organizaciones encargadas de los centros de las ciudades (Cook, 2008:775).

Cook (2008) señala críticamente que a la hora de analizar el éxito del formato BID en EEUU, para determinar la conveniencia de su aplicación al Reino Unido, no se hizo mediante una investigación detallada, sino que se evaluó a partir de reuniones personales con funcionarios estadounidenses relacionados con la gestión del centro de las ciudades y mediante visitas a zonas donde el formato estaba operando. Debido al gran número de BIDs existentes en los EEUU, los observadores del Reino Unido se fijaron especialmente en las formas de organización de los BIDs de las grandes ciudades de la costa este, basándose para elegirlos en la gran variedad de servicios que ofrecen, la accesibilidad e incluso hospitalidad de los trabajadores de los BIDs con los encargados de las visitas procedentes del Reino Unido y, cómo no, por los buenos resultados que han tenido los BIDs de esta zona de los EEUU.

Fue necesaria también una campaña de comunicación a favor de los BIDs para evitar el rechazo del Parlamento inglés, pero lejos de limitarse a esto, se llevaron a cabo 22 experiencias piloto (Hogg, *et al.*, 2007:3) con cuyo éxito la legitimización de los BIDs quedó prácticamente consolidada. Sin embargo, no fue ésta su principal función, sino que los impulsores de los BIDs se dedicaran principalmente a la realización de planes de negocio de los distintos comercios existentes, con el objetivo de obtener una votación positiva. Además, acompañaron a la redacción de la regulación, así como la de una guía de buenas prácticas, ya que cuando se analizó la situación americana y británica, quedó patente que la regulación estadounidense, si bien era una fuente de inspiración, no era ni mucho menos aplicable en la realidad social y legal del Reino Unido, donde la influencia del mercado, y los negocios que operan en él, sobre el sector público es considerablemente menor que en los EEUU (Cook, 2008:784-788, Wood, 2004).

En septiembre del año 2003 se aprobó la legislación que posibilitaba los BIDs en Inglaterra y Gales (*Local Government Act c 26 Part 4*), aunque las regulaciones que

²² Association of Town Centre Management. Consultado en [<http://www.atcm.org/about-the-atcm/what-is-tcm.php>] a 22 de marzo del 2010.

²³ Entre ellos, una adaptación británica al modelo BID llamado Town Improvement Zones (TIZ) que fue rechazado por la voluntariedad del compromiso en el sector privado y el gran peso que supondría para el sector público (Cook, 2008:780).

desarrollaban esa legislación no se aprobaron hasta el 2004 [*Business Improvement Districts (England) Regulations 2004*] y 2005 [*Business Improvement Districts (Wales) Regulations 2005*] respectivamente. Por su parte Escocia [*Business Improvement Districts (Scotland) Regulations 2007*] y la República de Irlanda [*Local Government (Business Improvement Districts) Bill 2006*] esperaron hasta el año 2007 para que esto fuese posible²⁴. Por fin, en noviembre de 2004 se creó el primer BID en la ciudad de Kingston, denominado *Kingstonfirst*²⁵ con una aprobación del 66% y adoptando la forma jurídica de una organización no lucrativa. En la actualidad los BIDs suman la cifra de 138, de los cuales 13 se iniciaron en el año 2011²⁶. Aunque muchos de los nuevos BIDs son los antiguos TCMs transformados, las dos fórmulas conviven en la actualidad. Incluso los comités de dirección de muchos BIDs nacieron cimentados en los de los TCMs, dándose la posibilidad de que el BID pueda ser dependiente, adoptando la forma de un subcomité, dentro del TCM (Cook, 2009:10).

4.2. Características de los BIDs británicos

Pese a estar basados en sus homónimos estadounidenses, los BIDs en el Reino Unido no son completamente iguales a los americanos. A la hora de implantar una nueva legislación es necesario que la nueva normativa guarde coherencia y se adapte a la ya existente, lo que hizo imposible adoptar la regulación norteamericana de forma íntegra.

Una de las complicaciones que surgieron al adaptar las normas estadounidenses en el Reino Unido fue el hecho de que en la normativa estadounidense los BIDs están permitidos por las leyes estatales, pero son las ordenanzas locales las que les permiten establecerse oficialmente. Esto implica que las normas norteamericanas, en las que se basaban los británicos, eran muy específicas según las características de cada lugar dentro de los Estados Unidos, mientras que en el caso del Reino Unido se buscaba un marco normativo más general (Cook, 2008:781).

Otro de los principales problemas que debieron afrontar fue la difícil aplicabilidad del sistema de recaudación de fondos (Hogg, *et al.*, 2007:1515), puesto que en los BIDs de los EEUU que se tomaron como modelo, generalmente se grava a los propietarios de los locales, mientras que en el Reino Unido se optó por hacerlo con los “*non-domestic ratepayers*” (contribuyentes no residenciales) (*Local Government Act 2003*, Part 4, 41, 2-b), que, de acuerdo con la normativa fiscal británica, son los ocupantes de los locales. La cuantía de la cuota viene establecida en el

²⁴ Pese a ser aprobada en diciembre del 2006, no entró en vigor hasta 2007. Consultado en [<http://www.ukbids.org/>] a 11 de octubre del 2011.

²⁵ <http://www.kingstonfirst.co.uk>

²⁶ Consultado en [<http://www.ukbids.org/>] a 11 de octubre del 2011.

convenio que cada BID presenta como propuesta antes de la votación para decidir sobre el establecimiento o no de la organización. Las condiciones estipuladas en este convenio sólo podrán cambiarse, posteriormente, si son aprobadas mediante una nueva votación. En este sentido, Blackwell (2008) destaca que generalmente se prevén ciertas condiciones en las que el recargo será menor, como es el caso de propiedades vacías, que en el Reino Unido suelen tener un origen industrial, organizaciones caritativas, pequeños comercios con un valor imponible menor de las 5000 libras, incluso para aquellos negocios considerados particularmente importantes para la comunidad. Al respecto, el propio autor alerta de que un sistema de recaudación que permita demasiadas excepciones que habiliten a la reducción del montante del recargo en función de los factores antes señalados podría llevar, de nuevo, a la aparición de *free riders* especializados en la búsqueda de excusas para el pago, con lo que la fórmula carecería de sentido. En cualquier caso, es en la propuesta del BID donde debe especificarse quiénes, entre los *non-domestic ratepayers*, serán los obligados al pago del recargo, y por tanto los que tendrán derecho a voto en las votaciones para la aprobación del BID.

Esto conllevó una nueva diferencia entre ambos BIDs materializada en los votantes para la evaluación y renovación del formato. En el Reino Unido, al igual que en EEUU se requiere al menos un promotor que presente en un documento la propuesta de BID ante los afectados para su posterior votación. Sin embargo, en el caso británico ni los propietarios de los locales, ni los residentes en la zona a la que refiere el BID pueden votar, aunque podrían asistir a las juntas en caso de desearlo o, ni que decir tiene, realizar aportaciones voluntarias de fondos. La modificación en el sistema de votación es importante, pues los dueños de los negocios, que no tienen por qué ser los propietarios de los locales, podrían votar negativamente al BID por el mero hecho de prever un aumento de las cuotas de alquiler por parte de los dueños una vez que el BID se ponga en funcionamiento, lo que junto a la total ausencia de entusiasmo por parte de empleados, residentes y público en general referente a los BIDs constituyó un verdadero problema de legitimización que se solucionó con la institucionalización de los líderes del proceso (Cook, 2008:786-789). Este hecho fue otra de las diferencias entre ambos casos, ya que mientras en Estados Unidos la iniciativa es privada, en el Reino Unido es fundamentalmente pública (Hogg, *et al.*, 2007:1515).

Para que el BID pueda constituirse se requiere que la mayoría de los que votan lo hagan a favor del BID y, además, que esta mayoría corresponda también a la mayoría del valor total sobre el que se calcula el recargo en la zona del BID²⁷. Cabe añadir que la institución que hará las veces de recaudadora, generalmente el Ayuntamiento, tendrá poder para vetar la formación del BID. Una vez aprobado en la

²⁷ Si, por poner un ejemplo, el recargo se hiciese sobre el impuesto de bienes inmuebles, sería necesario que los votos a favor representasen la mayoría del valor total gravado por dicho impuesto dentro del área del BID.

votación, el período máximo en el que el BID puede actuar sin necesidad de renovación, será de cinco años, transcurridos los cuales deberá realizarse, de nuevo, una votación para decidir sobre la continuidad o no del BID.

4.3. Apuntes sobre otras experiencias europeas

En el caso de Alemania, los BIDs cuentan con una regulación habilitante desde el año 2005²⁸ fruto de la aprobación de la regulación *Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- und Dienstleistungszentren*²⁹ (Ley de fortalecimiento de áreas comerciales y de servicios) en diciembre del año 2004. Efectivamente, en enero del 2005 se creó el primer BID alemán en la ciudad de Hamburgo llamado BID Sachsentor (Kreutz, 2007:5) con un presupuesto anual de 150.000 euros³⁰.

Los BIDs alemanes se establecen por períodos de cinco años, transcurridos los cuales deberá decidirse la continuidad o no del proyecto. La dirección del BID es nombrada por el Ayuntamiento después de una votación en la que los candidatos deben recibir el apoyo de al menos el 15% de los votos que a su vez deben representar el 15% de lo metros cuadrados del área del futuro BID. En cuanto al recargo, se calcula basándose en el incremento del valor de las propiedades durante el último ejercicio del BID, sin poder exceder el 10% del propio valor de la propiedad (Brenner, 2010).

En el caso de Holanda, se legisló temporalmente la posibilidad de la implantación de los BIDs como experiencias piloto mediante la *Wet van 19 maart 2009, houdende tijdelijke regels voor experimenten met een gebiedsgerichte bestemmingsheffing ten behoeve van aanvullende activiteiten van samenwerkende ondernemers mede in het publiek belang (Experimentenwet BI-zones)*³¹ (regulación temporal para proyecto piloto en los que se establece un recargo a las empresas para la colaboración público-privada en una determinada zona), se aprobó en el año 2009, recibiendo los BIDs el nombre de *Bedrijven Investeringszone (BIZ)*, algo así como “zonas de inversión empresarial”.

También en Holanda es necesaria la legitimización democrática de los BIZs. Para ello, los negocios afectados por el BIZ votarán decidiendo su implantación si los votos suponen al menos el 50% de los negocios afectados, y dentro de ellos, el 66% o más emite un voto favorable a la organización, cumpliéndose, además, que este 66% represente más de la mitad del valor de la propiedad en el área afectada.

²⁸ Consultado en [<http://www.hamburg.de/bid-projekte/>] a 12 de octubre de 2011.

²⁹ Consultado en [<http://www.hamburg.de/contentblob/129036/data/bid-gesetz-gsed05.pdf>] a 12 de octubre de 2011.

³⁰ Consultado en [<http://www.bid-sachsentor.de/bidsachsentor/>] a 12 de octubre 2011.

³¹ Consultado en [<http://www.biz-nl.nl/wp-content/uploads/2009/04/wet-tekst.pdf>] a 12 de octubre de 2011.

En España, hemos asistido a iniciativas público-privadas de revitalización como es el caso de Madrid con el proyecto Triball, en el que un área urbana ha sido intervenida gracias a una importante iniciativa privada que tras hacerse con la mayoría de las propiedades de dicha zona, comenzó un plan para eliminar los problemas vinculados a la droga y la prostitución que sufría dicho área. En cualquier caso, el parecido de esta iniciativa con los BIDs es remoto, ya que la colaboración con el sector público se basaba más en acuerdos informales que en una verdadera regulación como la que requiere el BID.

Además, el 25 de septiembre de 2012 el *Govern* de Cataluña emitió una nota de prensa en la que manifestaba la intención de impulsar las *Comunitats de Promoció d'Iniciatives Empresariales* (CPIE) que sería el nombre que, parece, se va a otorgar a los BIDs en dicha región³². Es destacable que ya anteriormente el Partido Socialista de Cataluña (PSC) había presentado una proposición de ley para la figura con el nombre de *Àrees de Promoció de l'Economia Urbana* (APEU)³³ y que el PSOE lo había presentado en su programa electoral del 2008 (Villarejo y Frechoso, 2011). Por lo que cabe pensar que al menos estas dos fuerzas políticas están de acuerdo sobre la necesidad de regular los BIDs, aunque quizá no lo estén ni en el nombre que han de tener las organizaciones ni en el contenido de dicha regulación.

5. Valoración del modelo BID

La situación de los centros históricos de las ciudades es en muchos casos preocupante, debido entre otras cosas a la tendencia hacia la suburbanización, que tuvo su origen en Norteamérica, con el centro comercial o *mall* como abanderado, y también a la deslocalización que han llevado a cabo muchas industrias trasladándose a otros lugares con el objetivo de mejorar sus costes.

En este contexto, el comercio minorista tradicional de las ciudades ha sufrido también un gran revés, lo que, además del impacto económico obvio en puestos de trabajo, oferta disponible y accesible para los consumidores, etc., supone un lastre para la vitalidad de los espacios que quedan prácticamente abandonados, generando otros problemas, quizá no tan fácilmente relacionables con la ausencia de actividad comercial como son el aislamiento social, suciedad, inseguridad, deterioro del mobiliario urbano, etc. Fruto de la complicada situación presentada ha surgido una nueva forma de organización, el BID, que tiene el papel de una entidad supraempre-

³²Disponible en

[http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?jsessionid=6LLJQQyWNzZ2d26ygtLhyTvvlpmyNgw5BcT2mFLqvYnVy9T1G6xL!1915364233?id=162428] consultado a 6 de diciembre de 2012.

³³Disponible en [<http://oficinaparlamentaria.socialistes.cat/noticia/el-psc-impulsa-el-comerc-de-proximitat>] consultado a 6 de diciembre de 2012.

sarial, y que llevando a cabo ciertas actividades de gestión imparte líneas de actuación a los miembros y realiza ciertos servicios con el objetivo final de revitalizar la zona en la que actúan.

Precisamente las características de estos servicios, tradicionalmente atribuidos al sector público, hacen de los BID un fenómeno más que interesante para continuar con su estudio. Podrían ser una solución para la pérdida de fe en las instituciones que la inadaptación de las mismas a los actuales modos de vida provoca (Giddens, 2000, Toffler, 1990), aunando las virtudes percibidas de sector público y privado: interés general y eficiencia económica respectivamente, o por el contrario podrían amenazar el futuro de los intereses públicos que quedan en manos de unos decisores con intereses eminentemente privados (Minton, 2006). Por tanto, es totalmente necesario destacar que, para conseguir un buen funcionamiento el compromiso entre sector público y sector privado debe ir mucho más allá de un mero contrato. Se trata de una verdadera unión, en el seno de una nueva organización para acometer el objetivo conjunto de la revitalización. Lo cual se conseguirá mediante la intervención, previamente consensuada, de dicha organización en aspectos tradicionalmente propios de la esfera pública.

Siempre ha de tenerse en cuenta que en ningún caso el BID puede ser un sustitutivo del sector público, y que tal situación debe evitarse a toda costa. Si se diese el caso en el que un BID sustituyese al Ayuntamiento en la prestación de un servicio, la realización del mencionado servicio quedaría comprometida a la voluntad de la junta de dirección de una organización, que si bien puede tener miembros del Ayuntamiento sigue siendo privada. Por lo que el mantenimiento del servicio podría desaparecer por la simple decisión de unos intereses privados, de orientar sus actividades a otro objetivo distinto -incluso siendo éste de revitalización- que no requiriese la prestación de tal servicio. Este supuesto sería realmente peligroso, pues los ciudadanos estarían perdiendo unos servicios, que podrían ser fundamentales, por la decisión de una organización que carece de legitimidad para eliminarlos. Del mismo modo, la Administración no puede caer en la tentación de desentenderse de la zona en la que actúa el BID.

Una de las críticas más redundantes sobre el modelo BID se refiere a que pese que sus defensores afirman que se trata de una organización democrática, los detractores señalan que esta democracia no es tal por tratarse de una votación limitada a ciertos intereses concretos como son las actividades económicas (Minton, 2006). En concreto en el caso inglés, es cierto que se pide que la votación salga con una mayoría favorable a la instauración del BID, y que además esta mayoría debe representar el 51% de los valores de la propiedad del área del futuro BID -sobre la base de los cuales se calculará el recargo-. Sin embargo, en la búsqueda de una mayor representatividad sería deseable que otros colectivos con intereses en la zona del BID como comunidades de vecinos, organizaciones no lucrativas, etc. tuviesen también su cuota de representación, aunque recordemos que en todo caso el Ayuntamiento debe dar pie a la formación del BID ya desde el primer momento en el que se requiere su aprobación para iniciar los trámites de formación de la organización, que en esta primera etapa consisten en la simple información sobre el plan de nego-

cio a las partes interesadas, por lo que podría entenderse que estas partes implicadas están ya representadas por el Ayuntamiento, cuyos representantes sí han sido elegidos democráticamente. En todo caso, en aras de una mayor transparencia, parece sensato exigir además de las dos condiciones mencionadas en Inglaterra, que el 51% de votos favorables sea calculado sobre toda la población llamada a las urnas, y no sólo sobre el número de aquellos que efectivamente fueron a votar.

Además, con la instauración de un BID se incurre en el peligro de que algunos de los problemas que tuviese el área concreta donde la organización va a actuar no se solventen, sino que se trasladen a otras zonas en las que los respectivos interesados no puedan permitirse la financiación de un BID (Minton, 2006, Lippert, 2012). Sería el caso, por ejemplo, de una determinada calle en la que *grafiteros*, *skaters* u otro colectivo fuese expulsado por el personal del BID, con lo que dichas personas acabarían por practicar sus actividades en otra zona sin protección. En cualquier caso, si atendemos a la legalidad, el personal de seguridad del BID no tiene capacidad para expulsar a nadie de una calle pública, aunque esta calle esté localizada dentro del BID, por lo que este problema no debería ocurrir, siendo responsabilidad del Ayuntamiento –que recordemos tiene representantes en la junta directiva del BID- evitar que esto suceda.

Al ponerse en duda el carácter democrático de los BIDs, se cuestiona también la conveniencia de que dichas organizaciones decidan el posicionamiento que la marca de su área urbana va a tener, puesto que uno de los principales inconvenientes que tienen las estrategias de revitalización es el desacuerdo entre los residentes y los gestores que venden la marca de la ciudad (Doucet, 2007). La gravedad de este problema se debe a que una estrategia de actuación que posicione un área urbana en el mercado requerirá ciertos esfuerzos que pueden ser difíciles de entender para aquellos que no tienen intereses comerciales o económicos en la zona.

No debemos, pasar por alto el hecho de que el uso que se dé a este nuevo tipo de gestión, influirá, como es lógico, en el resultado que se genere para la sociedad. Una aplicación seria y responsable, abre las puertas a una gran oportunidad de mejorar la calidad de vida de los vecinos. Gracias a los BIDs y sus actividades de revitalización, se puede “rellenar” el vaciamiento cultural que tanto daño está haciendo a las ciudades de todo el mundo. Un evento creado por un BID para que el público acuda al centro de la ciudad, no es únicamente una estrategia de marketing para aumentar las ventas, sino que posibilitará la socialización de aquellos que acudan al mismo. Atraerá de nuevo, la vida al centro de la ciudad que volverá a ser un lugar de reunión, paseo y relaciones.

En contrapartida, un uso meramente comercial, aspecto del que les acusa insistentemente Minton (2006), no hará sino fomentar los fallos y virtudes ya existentes en nuestra sociedad de consumo. La adopción de los BIDs seguirá aumentando la dependencia social y económica del consumo, expuesta al principio de este artículo, convirtiendo las ciudades en sugerentes “parques de atracciones” donde los ciudadanos quedarían casi caricaturizados, pues los verdaderos protagonistas no serán los que viven en las calles, sino los que compran en ellas. Los problemas que motivaron el nacimiento de los BIDs no se solucionarán, sino que se esconderán. Pudien-

do llegarse a una situación en la que los problemas sólo existan para aquéllos que los padecen, sumiendo a la sociedad en un estado de desconocimiento, o más bien de “no querer conocer”, distraída por los distintos festivales que el BID haya creado en la calle.

Los mencionados festivales, y otras actividades del BID pueden conformar una ciudad para los consumidores en vez de para los ciudadanos, en la que imperen las reglas del marketing atendiendo sólo a aquellos aspectos que generen un beneficio económico (Minton, 2006; Doucet, 2007). Esto conlleva la focalización de áreas públicas, que deben defender el interés de todos, en el interés de unos pocos. También es alto el riesgo de provocar un proceso de gentrificación, ya que al mejorar las zonas públicas de un determinado área, los propietarios de los inmuebles situados en dicha área podrían verse tentados de subir los precios de los alquileres. Igualmente, es probable que se asista a ciertos movimientos especuladores ya que es lógico pensar que el valor de las propiedades aumentará sensiblemente una vez que el efecto del BID se haga notar en la zona (Doucet, 2007).

Además, no son menos importantes los riesgos que entraña el modelo como posibilitador de futuros *lobbys*, abusos y burocratización de actividades, o lo que es lo mismo, fusionar en una organización la supuesta ineficiencia del sector público, la corrupción y los intereses privados más egoístas.

Para evitar los problemas que pueden aparecer con la implantación de los BIDs, su objetivo principal que es revitalizar o mejorar una zona urbana que estaba sufriendo problemas o, al menos, prevenir estos problemas, debería afrontarse, a nuestro juicio, a través de tres objetivos específicos fundamentales: Realizar una actividad de interés general mediante un sistema de colaboración público-privada, que beneficie a los ciudadanos y la comunidad; establecer una estrategia comercial común en toda la zona y diferenciar el área de otros lugares competidores, manteniendo la identidad original, cultura e idiosincrasia de la zona evitando caer en la problemática de las “ciudades clon”.

Lo que parece evidente es que las actuaciones que los BIDs realizan influyen en gran manera no sólo en el ámbito empresarial, sino también en la vida de los vecinos y ciudadanos, así como en el día a día de los ayuntamientos. Por ello, y fomentado por la gran diversidad de formas de organización, legalización, financiación y de tipos de servicios ofrecidos hace que consideremos como muy valiosos y necesarios los estudios sobre la evaluación de las actividades y el funcionamiento de estas organizaciones, puesto que les permitirán legitimarse ante la Administración, sus propios miembros y la sociedad, controlando que se están haciendo las cosas correctamente³⁴.

³⁴ A la hora de evaluar su rendimiento, los BIDs suelen promover la evaluación por sí mismos, enfocándola hacia los objetivos marcados en el plan estratégico y suele quedar bien definido el hecho de que las mediciones se refieren en exclusiva al BID, y no al conjunto de la ciudad.

Pero la conservación de los valores y puntos fuertes tradicionales no es óbice para que la flexibilidad y la capacidad de adaptación sean para el BID, si cabe, más importantes que para una organización tradicional. El BID surge como una solución y debe ser también una barrera para la llegada de nuevos problemas, al menos para aquellos basados en el abandono por parte de la sociedad de la zona urbana en la que se instaura.

Fruto de esta flexibilidad, el formato puede expandirse a otros sectores, como de hecho así ha ocurrido en Alemania y Pennsylvania (EEUU), donde se ha adaptado el modelo BID a las áreas residenciales, denominándolo *Neighbourhood Improvement District* (Grossman, 2010, Kreutz, 2007), o también en España ya que a pesar de no disponer aún de una legislación que habilite este tipo de organizaciones, se ha debatido sobre su aplicabilidad en el sector industrial, en concreto en las zonas o polígonos industriales (Mora, 2010).

Hasta este momento, el presente artículo sólo se ha referido a zonas urbanas en las que comercio, actividades económicas o ambas, tienen una importancia preponderante. Esto no quiere decir que, por ejemplo, las zonas residenciales no deban ser revitalizadas o merezcan menos atención. Simplemente, se han centrado las reflexiones en las actividades económicas y, en concreto, en el comercio porque el modelo ha surgido en el seno de estos sectores, y por tanto es en este caso concreto en el que más tiempo llevan evolucionando los BIDs y por tanto de los que se pueden sacar más conclusiones.

6. Conclusiones

En nuestro país existe la figura de los Centros Comerciales Abiertos (CCAs), organizaciones no muy lejanas a los TCM del Reino Unido, aunque sí es verdad que estos últimos se encuentran algo más desarrollados, que podrían servir de “puente” al modelo BID. De momento, los CCAs van ganando importancia, expandiéndose por toda la geografía española. Y se han visto fortalecidos por el desarrollo de legislaciones en algunas comunidades autónomas como Andalucía o Extremadura en las que se apoya expresamente a la figura.

Por otra parte, la evolución de los CCAs ha dejado en evidencia que la financiación de las mismas es complicada pues, en muchos casos, los miembros consideran que al estar favoreciendo el interés general debe ser el sector público quien aporte los recursos (Molinillo Jiménez, 2001 y Villarejo y Frechoso, 2011). Estamos hablando, en definitiva, de la razón principal por la que se creó la figura del BID, que tiene como principal ventaja su capacidad de autofinanciación y, por tanto, una menor dependencia de los fondos públicos. Por ello, no es descabellado aventurar que los CCAs podrían realizar un papel similar al de los TCMs en una posible futura adopción del modelo BID en España. No obstante, es poco probable que los CCAs deban o vayan a desaparecer, sino que aquellos más competitivos y con mayor potencial pueden evolucionar hacia el modelo BID cuando esto sea posible en sus respectivas localidades.

Cuando esto ocurra y teniendo en cuenta las críticas expuestas anteriormente deberían tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones: Debe velarse porque la organización no se rija exclusivamente por intereses comerciales o privados y ha de entenderse, que la misión de un BID es mejorar las condiciones de la sociedad y que esto tendrá como resultado una mejora de las actividades económicas que se aprovecharán de una ciudad más activa, dinámica y con mejores servicios públicos.

Para proteger el sentimiento de pertenencia a la ciudad y la identificación de los ciudadanos con la misma, debe tratarse, en la medida de lo posible, de tener en cuenta los valores e idiosincrasia de la zona en la que se va a actuar. Aunque es difícil conseguir que todo el mundo quede conforme, se podría exigir al BID la elaboración de un estudio de mercado en que se investigase sobre aquellos valores que son los más aceptados en el área del BID, de modo que el posicionamiento de marca, podría basarse, en la medida de lo posible en estos valores, algo que, a la postre, facilitaría sobremanera las labores de comunicación del BID, ya que se trataría de comunicar una marca que, en definitiva, representa la idiosincrasia de los ciudadanos.

Además, en aras de una mayor transparencia, parece sensato exigir además de las dos condiciones mencionadas en Inglaterra, que el 51% de votos favorables sea calculado sobre toda la población llamada a las urnas, y no sólo sobre el número de aquellos que efectivamente fueron a votar.

Por último, jamás se debe pasar por alto que es responsabilidad del Ayuntamiento –y recordemos que tiene representantes en la junta directiva del BID- evitar que surjan abusos por parte del personal de seguridad del BID o de la organización en general en cualquier actividad que ésta lleve a cabo, ya que las actividades del BID nunca deben ser sustitutivas de los servicios públicos, sino un complemento, a mayores, de ellos.

En definitiva, estamos ante con un modelo de gran interés para el sector empresarial, que puede ser adaptable a muchos otros casos o sectores (residencial, industrial, etc.), con la consiguiente repercusión que esto puede tener tanto en las prácticas de las organizaciones de nuestra sociedad como en la vida de los ciudadanos que, de una manera u otra, se verán afectados.

Referencias bibliográficas

- Alonso, L. E. (2005). *La era del consumo*. Siglo XXI de España editores, S.A. Madrid.
- Alonso, L. E. (2007). “La globalización y el consumidor: reflexiones generales desde la sociología del consumo”. *Mediterránea Económico*. Nº11, pp. 37-56.
- Álvarez Cantalapiedra, S. (2002). “Los cambios en las prácticas alimentarias de los consumidores españoles”. *Boletín Económico ICE*. Nº 2733, pp. 19-30.

- Álvarez Cantalapiedra, S. Villarejo, H. (2003). “La regulación de los grandes centros comerciales: una aproximación sociológica y jurídica”. *Revista de Derecho*. Nº 15, pp. 131-155.
- Augé, M. (1993). *Los «no lugares». Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Baudrillard, J. (1995). *El sistema de los objetos*. Siglo XXI. 1ª Ed. 1968. México D.F.
- Baudrillard, J. (2009). *La sociedad de consumo*. S.XXI. 1ª Ed. 1970. Madrid.
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo*. Paidós Contextos. 1ª Ed. 2008. Barcelona.
- Becker, C. Grossman, S. Dos Santos, B. (2011). *Business Improvement Districts: Census and National Survey*. International Downtown Association y School of Public Affairs and Administration Rutgers, the State University of New Jersey. Disponible en [https://www.ida-downtown.org/eweb/DynamicPage.aspx?webcode=COEPubSearch] consultado a 19 de septiembre de 2011.
- Bermúdez, E. (2008). “Malls: Territorios y objetos de consumo simbólico en la construcción de representaciones de identidades juveniles”. *Revista Argentina de Sociología*. Vol. 6, Nº 11, Pp. 96-120.
- Blackwell, M. (2008). Business Improvement Districts in England: The UK Government's Proposals, Enactment, and Guidance. En: Mořçöl, G. Hoyt, L. Meek, J. y Zimmermann, U. *Business Improvement Districts. Research, Theories, and Controversies*. Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, EEUU. Pp. 451-472.
- Brenner, J. (2010). “Private initiatives in German urban development policy”. *Urban Research & Practice*. Vol. 3, Nº 2, pp. 219-228.
- Briffault, R. (1999). “A Government For Our Time? Business Improvement Districts And Urban Governance”. *Columbia Law Review*. Vol. 99, Nº 2, pp. 365-477.
- Business Improvement Districts (England) Regulations 2004.
- Business Improvement Districts (Scotland) Regulations 2007.
- Business Improvement Districts (Wales) Regulations 2005.
- Castells, M. (1974). *La cuestión urbana*. S. XXI Editores. México.
- Castresana, J. (1999). “Nuevas concepciones del urbanismo comercial: Los centros comerciales abiertos”. *Distribución y consumo*. Nº. 48, pp. 35-42.
- Crawford, M. (2004). “El mundo en un centro comercial”. En: Sorkin, M., *Variaciones sobre un parque temático. La nueva ciudad americana y el fin del espacio público*. Gustavo Gili. Nueva Jersey. Pp. 15-46.
- Cook, I. (2006). “Creating safe, welcoming and profitable consumption spaces: Business Improvement Districts, ‘mobile scarecrows’ and private sector involvement in urban social control.” In: Researching Contemporary Cities conference.
- Cook, I. (2008). “Mobilising Urban Policies: The Policy Transfer of Business Improvement Districts to England and Wales”. *Urban Studies*. Vol. 45. Nº 4, pp. 773 - 795.

- Cook, I. (2009). "Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England". *Geoforum*. Vol. 40, Nº 5, pp 940-950.
- Cook, I. (2010). "Policing, partnerships and profits: The operations of Business Improvement Districts and Town Centre Management schemes in England". *Urban Geography Disponible*. Vol. 31, Nº 4, pp. 453-478.
- Cuesta Valiño, P. (1999). "Centros comerciales en España: Concepto, tipología y evolución". *Distribución y consumo*. Nº 48, pp. 5-26.
- Cummins, S., Macintyre, S. (2002). "«Food deserts»-evidence and assumption in health policy making". *British Medical Journal*. Nº 325, pp. 436-438.
- Davis, M. (2007). *Ciudades muertas. Ecología, catástrofe y revuelta*. Traficantes de sueños. 1ª Ed. Original 2002. Madrid.
- Doucet, B. (2007). "Flagship Regeneration: panacea or urban problema?". *EURA Conference, The Vital City*, Glasgow, Escocia.
- Ferrarotti, F. (1975). *El pensamiento sociológico de Auguste Comte a Max Horkheimer*. Ediciones Península. Barcelona.
- Foucault, M. (2009). *Nacimiento de la biopolítica. Curso del Collège de France (1978-1979)*. Akal. Madrid.
- Frasquet, M. Mollá, A. (1997). "Variedad en el comportamiento de la clientela de centros comerciales". *ICE: Revista de economía*. Nº 763, pp. 138-151.
- Frechoso, Jc. (2000). "Centros Comerciales Abiertos en Castilla y León." VII Congreso de Economía Regional. La empresa en Castilla y León IV. Soria, España.
- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Taurus. Madrid.
- Gómez Pascual, R. (2000). "El papel del comercio en la revitalización de los centros urbanos en Europa: las declaraciones de Málaga y Lille". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 19, pp. 71-78.
- Gopal, D. (2003). "Promoting retail to revitalize downtowns: An examination of the Business Improvement District idea". Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts. Estados Unidos.
- Gross, J. (2008). "Business Improvement Districts In New York City's Low- And High- Income Neighborhoods". En: Morçöl, G. Hoyt, L. Meek, J. y Zimmermann, U. *Business Improvement Districts. Research, Theories, and Controversies*. Taylor & Francis Group, Boca Ratón, Florida, EEUU.
- Grossman, S. (2010). "Reconceptualizing the public management and performance of business improvement districts". *Public Performance & Management Review*. Vol.33, Nº 3, pp. 361-394.
- Hall, S. Y Du Gay, P. (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Herrero, A. Rodríguez Del Bosque, I. Pérez Ruiz, A. (2009). "Tarjetas de fidelización en el comercio minorista". *Distribución y consumo*. Nº 105, pp. 50-63.
- Hogg, S. Medway, D. Warnaby, G. (2007). "Performance measurement in UK town center management schemes and US business improvement districts: Com-

- parisions and UK implications". *Environment and Planning*. Nº 39, pp. 1513-1528.
- Houstoun, L. (2003). *Business Improvement Districts*. Urban Land Institute and International Downtown Association. Washington, D. C.
- Houstoun, L. (2009). "Business Improvement Districts: Partnering Local Governments and Business". *Public Management*. Vol. 91, Nº 7, pp. 14-17.
- Hoyt, L. (2003). "The business improvement district: An internationally diffused approach to revitalization". International Downtown Association: Washington DC. Pp. 1-65.
- Hoyt, L. Gopal-Agge, G. (2007). "The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Debates". *Geography Compass*. Vol. 1, Nº 4, pp. 946-958.
- Kreutz, S. (2007). "*The model of Neighbourhood Improvement Districts in Hamburg new strategies for private sector involvement in area development*" The Vital City. Glasgow.
- Levy, P.R. (2000). "La revitalización de los centros de las ciudades norteamericanas: el Nº 19, pp. 65-70.
- Levy, P.R. (2003). Introduction. En: Houstoun, L. "*Business Improvement Districts*". Urban Land Institute and International Downtown Association, Washington, D. C, pp. 1-15.
- Libro Verde del Comercio. (1996). Unión Europea. Bruselas, Bélgica.
- Lipovetsky, G. (1998). *El imperio de lo efímero: la moda y su destino en las sociedades modernas*. Anagrama. 1ª Ed. Original 1987. Barcelona.
- Lipovetsky, G. (2008). *La sociedad de la decepción. Entrevista con Bertrand Richard*. Anagrama. 1ª Ed. Original 2006. Barcelona.
- Lippert, R. (2012). "«Clean and Safe» passage: Business Improvement Districts, urban security modes, and knowledge brokers." *European urban and regional studies*. 19, 2, pp. 167-180.
- Local Government Act 2003.
- Local Government (Business Improvement Districts) Bill 2006.
- López De Lucio, R. (2002). "La vitalidad del espacio público urbano en riesgo". *Distribución y consumo*. Nº 66, pp. 25-42.
- Maffesoli, M. (1990). *El tiempo de las tribus*. Icaria Editorial 1ª Ed. Original 1988. Barcelona.
- Martín Cerdeño, V. (2008). "Estudio de Distribución y Consumo sobre servicios comerciales y hábitos de compra". *Distribución y Consumo*. Nº 100, pp. 83-115.
- Medway, D. Alexander, A. Bennison, D. y Warnaby, G. (1999). "Retailer's financial support for town centre management". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol.27, Nº 6, pp. 246-255.
- Minton, A. (2006). What kind of world are we building? The privatisation of public space. RICS (The Royal Institution of Chartered Surveyors), Londres, Inglaterra.
- Mitchell, J. (1999). Business improvement districts and innovative service delivery.
- Mitchell, J. (2008). *Business Improvement Districts and the Shape of American Cities*. State University of New York Press. Albany, New York, EEUU.

- Molinillo Jiménez, S. (2001). "Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras". *Distribución y consumo*. Nº 57, pp. 27-45.
- Mora, F. (2010). "Innovar y cooperar para crecer con excelencia". En: VI Congreso nacional de áreas empresariales. Mérida.
- Morçöl, G. Wolf, J. (2010) "Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework". *Public Administration Review*. Vol. 70, Nº 6, pp. 906-913.
- NEF. (2005). "Clone Town Britain survey: results reveals national identity crisis" Consultado en [<http://www.neweconomics.org/press-releases/clone-town-britain-survey-results-reveals-national-identity-crisis>] a 3 de agosto de 2011.
- Pérez Tornero, Jm. Tropea, F. Sanagustín, P. Costa, Po. (1992). *La seducción de la opulencia: Publicidad, moda y consumo*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.
- Potts, R. Kjell, P. Simms, A. (2005). "Clone Town Britain. The survey results on the bland state of the nation". New Economics Foundation en [<http://www.neweconomics.org/publications/clone-town-britain>]. Consultado 27 de agosto del 2011.
- Ritzer, G. (2000). *El encanto de un mundo desencantado*. Editorial Ariel. 1ª Ed. Original 1999. Barcelona.
- Schiller, R. (1994). "Vitality and Viability: Challenge to the Town Centre". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 22, Nº 6, pp. 46-50.
- Segal, B. (1997). *Business Improvement Districts: Tool for economic development*. Management Informarion Service Report. pp. 1-21.
- Soja, E. (2004). "Por el interior de la exópolis: escenas del condado de Orange". En: Sorkin, M. *Variaciones sobre un parque temático. La nueva ciudad americana y el fin del espacio público*. Editorial Gustavo Gili. 1ª Ed. Original 1992. Barcelona, pp. 115-144.
- Sorkin, M. (2004). *Variaciones sobre un parque temático*. Editorial Gustavo Gili, 1ª Ed. Original 1992. Barcelona.
- Tarragó, M. (2000). "Fórmulas para la financiación de las acciones de promoción económica de los centros urbanos". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 19, pp. 35-45.
- Toffler, A. (1990). *La tercera ola*. Plaza & Janes. 1ª Ed. Original 1980. Barcelona.
- Villarejo, H. (2008a). *Equipamientos Comerciales. Entre el urbanismo y la planificación comercial*. Editorial Comares. Granada.
- Villarejo, H. (2008b). "Espacios públicos gobernados privadamente". *Papeles*. Nº 101, pp. 101-116.
- Villarejo, H. (2008c). "Sostenibilidad y revitalización urbana: nuevas propuestas para la regulación de la implantación de los grandes establecimientos comerciales". *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales*. Verano, XL. Tercera época, pp. 273-296.
- Villarejo, H. (2010). "Comercio y Ciudad". En: VI Encuentro del comercio español: La fuerza del comercio. Burgos.

- Villarejo, H. Frechoso, R. (2011). "Town centre management at a crossroad in central Spain: Organisational challenges and the way to BIDS". *Journal of Town and City Management*. Vol. 2, N°2.
- Warnaby, G. Alexander, A. Medway, D. (1998). "Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 8, 1, 15-31.
- Weber, M. (1987). *La Ciudad*. Las ediciones de la Piqueta. 1ª Ed. Original 1921. Madrid.
- Wood, A. 2004. "Domesticating Urban Theory? US Concepts, British cities and the Limits of Cross-national applications". *Urban Studies*. 41, 11, 20103-22118.
- Ysa, T. (2000). "Partenariados público-privados en la gestión de centros urbanos: análisis comparativo de modelos entre Estados Unidos y el reino Unido". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. N° 19, pp. 47-60.