



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO**

**2013-2014**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**EL MODELO DE BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT COMO UNA  
ALTERNATIVA INNOVADORA DE COOPERACIÓN ENTRE DETALLISTAS**

**BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT MODEL AS AN INNOVATIVE  
ALTERNATIVE OF COOPERATION BETWEEN RETAILERS**

**AUTOR/A**

**Paula Pérez Ricalde**

**DIRECTOR/A**

**Ángel Agudo San Emeterio**

**Diciembre de 2014**

## RESÚMEN

El sector comercio es uno de los más importantes dentro de la economía española representando el 12.1% del PIB total del país. Tras la profunda situación de recesión económica por la que atraviesa España, el consumo de bienes y servicios se ha visto considerablemente reducido como consecuencia de la desestabilización de las principales variables macroeconómicas, dando lugar a un retroceso de la actividad comercial minorista del 12.6% en el año 2009. Por esta razón, en el año 2013, el Ministerio de Economía y Competitividad de España puso en marcha un Plan de Apoyo al Comercio Minorista dirigido a frenar la delicada situación por la que atraviesa el sector comercial español y a impulsar su competitividad y rentabilidad.

Basándose en el modelo de Business Improvement District creado en 1969 en Toronto, el Gobierno español pretende fomentar el consumo de bienes y servicios en los centros urbanos mediante la colaboración vertical entre el sector público y los detallistas, que contribuya a la creación de una comunidad empresarial unida que, mediante el pago de recargo obligatorio sobre el IBI, financie diversas labores de revitalización socioeconómica y comercial de estas zonas.

Los fondos recaudados por esos impuestos se destinarán a reforzar algunos de los servicios desempeñados por los empleados municipales como la limpieza, la seguridad o la jardinería, y además se implantarán otros más modernos y dinámicos que no sólo mejoren la imagen y prestigio de la ciudad atrayendo a un mayor número de turistas y consumidores, sino que además impulsen la utilización de las TIC mediante la implantación de programas de I+D+I que fomenten la creación de una "ciudad inteligente" y respetuosa con el medio ambiente.

El principal objetivo del trabajo será por tanto analizar los posibles efectos positivos y negativos que el desarrollo de este plan supondrá para la situación del comercio minorista español.

## ABSTRACT

The trading sector is one of the most important in the Spanish economy by representing the 12.1% of total GDP. Due to the significant economic recession by which Spain is going through, the consumption of goods and services has been greatly reduced, leading to a decline of 12.6% in the retail activity in 2009. For this reason, in 2013, the Spanish Ministry of Economy and Competitiveness has launched a plan to support retailers aimed to lessen the weak situation of Spanish trade, in order to boost its rivalry and profitability.

Basing on the Business Improvement District model created in Toronto in 1969, the Spanish Government intends to encourage the consumption of goods and services in urban centres through vertical collaboration between the public sector and the retailers, by setting-up the creation of a closed business community. This one will finance the commercial and socioeconomic revitalization of these areas by paying a compulsory percentage of the property tax. The collection of this tax will be used not only to reinforce some of the services performed by municipal employees such as cleaning, security or gardening; but also to promote more modern and dynamic ones.

All of this will not only improve the city's image and reputation, which will attract a greater number of tourists and consumers, but also will foment the use of ICTs by developing R+D+I programs in order to create a "smart city" that is environmentally friendly.

The main aim of this work will be to analyze both positive and negative possible effects that the development of this plan will provide to the Spanish retail sector.

# TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                       | <b>4</b>  |
| 1. OBJETO DE ESTUDIO .....                                      | 5         |
| 2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....                                 | 6         |
| <b>LA ACTIVIDAD COMERCIAL ESPAÑOLA DURANTE LA CRISIS .....</b>  | <b>6</b>  |
| 1. EL ENTORNO ECONÓMICO DEL COMERCIO EN ESPAÑA .....            | 6         |
| <b>LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL .....</b>                          | <b>9</b>  |
| 1. EL COMERCIO MINORISTA O DETALLISTA .....                     | 9         |
| 1.1. <i>Funciones del comercio minorista o detallista</i> ..... | 10        |
| 2. LA VINCULACIÓN ENTRE COMERCIANTES .....                      | 11        |
| 2.1. <i>Cooperación entre comerciantes</i> .....                | 11        |
| <b>LOS “BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS” .....</b>               | <b>12</b> |
| 1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS .....                             | 13        |
| 2. DIFERENCIAS ENTRE LOS DIFERENTES BID .....                   | 14        |
| 3. VALORACIONES DEL MODELO BID .....                            | 16        |
| 3.1. <i>Aspectos positivos</i> .....                            | 16        |
| 3.2. <i>Aspectos negativos</i> .....                            | 17        |
| 4. PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE UN BID EN ESPAÑA .....           | 18        |
| 4.1. <i>Ideas generales</i> .....                               | 18        |
| 4.2. <i>Propuesta del Gobierno</i> .....                        | 20        |
| 4.3. <i>Implicación de las Áreas Comerciales Urbanas</i> .....  | 20        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                       | <b>24</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                       | <b>25</b> |

## INTRODUCCIÓN

Tras el auge de la burbuja inmobiliaria, y por consiguiente de la inversión española, el sector de la construcción creció considerablemente entre los años 1986 y 2007, hasta que el desencadenamiento de la crisis de las hipotecas subprime en E.E.U.U dio lugar al estallido de dicha burbuja en el año 2008 y originó una profunda crisis que hizo temblar la estabilidad económica y financiera de España. A partir de este momento las principales variables macroeconómicas comenzaron a variar considerablemente hasta alcanzar una tasa de paro del 26,94% (EPA, 2013) y una prima de riesgo de 637 puntos básicos<sup>1</sup>. El descenso de la tasa del PIB y el incremento del IPC, contribuyeron al descenso de la renta real disponible de los hogares, y por tanto del consumo de bienes y servicios, afectando considerablemente al comercio, y por ende a la distribución comercial.

Es bien sabido que el sector comercio es uno de los más importantes dentro de la economía española, representando el 12,1% del PIB total de la economía del país. (Ministerio de Economía y Competitividad, 2014). Sin embargo, a partir del año 2007, las principales variables macroeconómicas comienzan a desestabilizarse, dando lugar a una profunda crisis que afecta de manera drástica a la actividad comercial española, y más concretamente al comercio minorista. Dado que en este proyecto nos centraremos en analizar el caso de la posible implantación de un Área Comercial Urbana en la localidad de Santander, es conveniente tener en cuenta la variación sufrida por dichas variables tanto en la Comunidad Autónoma de Cantabria como en el conjunto nacional. Esta importante caída de la actividad comercial ha perjudicado principalmente al comercio tradicional, que en los últimos años se ha visto reducido en gran medida a consecuencia de la implantación de las grandes multinacionales en nuestro país que han ganado una gran cuota de mercado y limitando considerablemente la competitividad del pequeño comercio español.

Con el fin de fomentar el resurgimiento de la economía, el Ministerio de Economía y Competitividad ha puesto en marcha numerosos planes que tenían como principal objetivo fomentar la competitividad y la productividad del pequeño comercio. Conviene destacar en ellos, el Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista, creado en el año 2013 y que ha continuado desarrollándose durante el presente año, mediante el cual se pretenden llevar a cabo numerosas acciones innovadoras que replanteen la actividad del comercio minorista español desde un punto de vista más moderno y dinámico, a fin de adaptarle a los nuevos tiempos que corren y en los que las nuevas tecnologías juegan un papel relevante en nuestra sociedad. El plan se centra principalmente en cuatro aspectos:

- *Aumentar la competitividad entre comercios a partir de mejoras en la gestión empresarial individual.* Unos asesores especializados se encargarán de realizar un diagnóstico de cada punto de venta (DPV) mediante un análisis económico-financiero que determinará las debilidades y fortalezas del negocio para posteriormente diseñar un Plan Tutorizado de Gestión que ayude a la empresa a reorientar su estrategia y obtener así mejores resultados en el desempeño de su actividad comercial.
- *Fomentar el uso de las nuevas tecnologías.* El Gobierno ofrecerá ayudas y subvenciones a los comercios para promover el uso de las TIC y de nuevos canales de venta como el comercio electrónico, lo que contribuirá a

---

<sup>1</sup> En el mes de Julio de 2012 la prima de riesgo española alcanzó el máximo valor en Europa y también de toda su historia sumiendo al país en una profunda situación de crisis económica. <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/espana?dr=2012-07> (Prima de riesgo Julio 2012)

incrementar aún más la productividad y la eficiencia del negocio haciéndole más fuerte ante sus competidores. Con esta acción se pretende fundamentalmente crear una red de herramientas electrónicas que favorezcan la cooperación entre el entorno social y productivo de cada empresa, así como el intercambio de información entre distintas organizaciones dentro del sector. Un buen ejemplo de ello es la instauración en el año 2012 de un nuevo sistema de pago con tarjeta más rápido, seguro y eficaz que recibe el nombre de Sistema Contactless.

- *Introducir nuevos modelos de negocio.* El sector alimentario es probablemente uno de los que ofrece mayor variedad de productos, por ello, Mercasa pretende diversificar este sector mediante el desarrollo de franquicias especializadas en productos frescos (Mercafresh) y productos gourmet (Mercaorigen) que contribuyan a fomentar el emprendimiento empresarial español.
- *Mejorar las zonas comerciales urbanas.* El Gobierno pretende rehabilitar y revitalizar los centros de las ciudades mediante la implantación de tecnología de vanguardia en servicios de transporte, parques y aparcamientos que, a través de una aplicación para Smartphone, proporcionen información útil sobre comercios, rutas, horarios y espectáculos, tanto a los habitantes de la ciudad como a los turistas. También se pretende implantar en España el concepto de Business Improvement District (BID) vigente en las principales metrópolis mundiales desde principios de siglo XX, como forma de colaboración público-privada que mejore algunos aspectos como la seguridad, la flexibilidad horaria o la iluminación a fin de crear un área comercial más agradable, segura y urbana.

Por otra parte, el Gobierno busca reforzar la relación entre los sectores comercial y turístico, siendo este último uno de los que más beneficios reporta al año en nuestro país, mediante la introducción de nuevas medidas para mejoren la seguridad y la legislación de los establecimientos; así como planes de apoyo financiero a los comerciantes para impulsar no solo la demanda nacional, sino también para promover la internacionalización del comercio español y elevar así el índice de ventas. Además, durante los últimos tiempos, se está dando mucha importancia al futuro laboral de las nuevas generaciones, por lo que una de las principales finalidades de este plan consistirá en promover numerosos proyectos de emprendimiento empresarial que generen una gran cantidad de puestos de trabajo y que además contribuyan a la formación y la experiencia de los jóvenes españoles.

## **1. OBJETO DE ESTUDIO**

El principal objetivo de este trabajo será por tanto analizar la Proposición no de Ley presentada por el Grupo Parlamentario Popular ante el Congreso de los Diputados de Madrid el pasado 31 de Marzo de 2014, y mediante la cual se plantea la introducción de las Áreas Comerciales Urbanas en nuestro país, tomando como ejemplo el caso de los *Business Improvement Districts (BID)* que ya han sido implantados en numerosas ciudades del mundo y a través del cual se pretende ayudar al comercio minorista a recuperar el auge y la posición que ostentaba antes de la crisis.

## **2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo se dividirá en tres apartados mediante los cuales iremos explicando de forma gradual todos los elementos implicados en el entorno de la distribución comercial al detalle.

En el primer capítulo procederemos a describir en líneas generales la situación económica por la que está atravesando el comercio minorista español desde el año 2008, utilizando para ello los datos recogidos en el Instituto Nacional de Estadística, el ICANE u otras encuestas e informes realizados a nivel nacional y que nos permitirán comprender un poco mejor el grave golpe experimentado por la actividad comercial en nuestro país.

En segundo lugar, se desarrollará un marco teórico que permita comprender el importante papel que desempeña el comercio minorista dentro del ámbito de la distribución comercial mediante la descripción de sus funciones principales y los tipos de relaciones existentes entre los distintos agentes de la cadena comercial.

A continuación, la breve explicación sobre los conceptos de cooperación y asociacionismo espacial servirá como introducción al último apartado, y núcleo central del trabajo, en el que explicaremos el concepto del Business Improvement District como una forma innovadora de colaboración entre los comerciantes y las Administraciones Públicas. Además, se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos a los que han hecho referencia numerosos investigadores nacionales e internacionales a lo largo del siglo XX, así como las posibles implicaciones que puedan derivarse de su implantación en nuestro país, basándonos para ello en la propuesta del Gobierno español anteriormente mencionada y en la realización de un análisis DAFO del entorno urbano de la ciudad de Santander como posible alternativa.

En el último bloque se analizarán las conclusiones alcanzadas durante el desarrollo de este trabajo, y se analizará la viabilidad del proyecto de implantación del BID, así como los posibles conflictos que puedan derivarse de su desempeño y algunas formas factibles de resolución.

## **LA ACTIVIDAD COMERCIAL ESPAÑOLA DURANTE LA CRISIS**

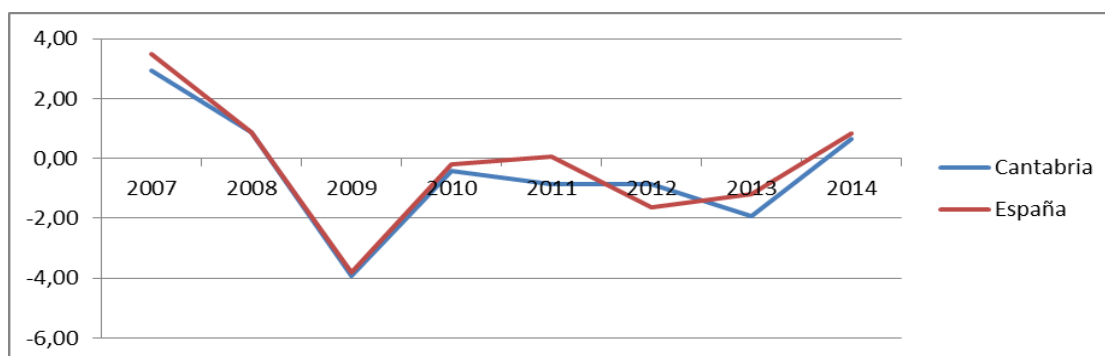
### **1. EL ENTORNO ECONÓMICO DEL COMERCIO EN ESPAÑA**

A la hora de hablar de las causas de decrecimiento del sector comercial en los últimos tiempos, debemos mencionar en primer lugar el importante papel desempeñado por la tasa del PIB, debido a la estrecha relación entre la producción total de un país y la demanda de bienes y servicios, es decir, el consumo. Tal como se observa en la *gráfica 1*, el PIB nacional y el de Cantabria – que presentan valores muy similares – comienzan a reducirse progresivamente a partir de Enero de 2007, lo que supone el consecuente decrecimiento de la oferta de bienes y servicios en todo el país.

Además, el progresivo aumento de la tasa de desempleo durante este periodo – pasando del 7,93% en 2007 al 26,94% en 2013 – sitúa a España como el país europeo con mayor número de población desempleada, alcanzando su máximo histórico en el primer trimestre de 2013. Todo esto no sólo ha contribuido al descenso en la remuneración de los asalariados hasta alcanzar una tasa de variación interanual del -8,5% a finales del año 2012; sino que también ha propiciado aún más la precaria situación de los hogares españoles, cuyo gasto en consumo final se vio reducido en un 6% a partir del 2009. Este descenso en la renta real disponible de las familias españolas ha perjudicado seriamente su calidad de vida, ya que según los datos

publicados en la Encuesta de Condiciones de Vida del año 2013, los ingresos medios anuales de las familias españolas se situaron en los 23.123€ por familia y los 9.098€ por persona, siendo estas cifras las más desfavorables desde que comenzara la crisis en 2008. Además, durante ese año 2013 “el 16,9% de los hogares españoles manifiesta llegar a fin de mes con “muchísima dificultad”; el 41,0% no tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos; el 45,8% no se puede permitir ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año y el 9,3% tiene retrasos en los pagos a la hora de abonar gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, electricidad, comunidad...)”, (ECV, 2013) por lo que es de esperar que el consumo de bienes y servicios se haya visto considerablemente reducido en los últimos años, provocando así la consecuente desestabilización de la actividad comercial de nuestro país.

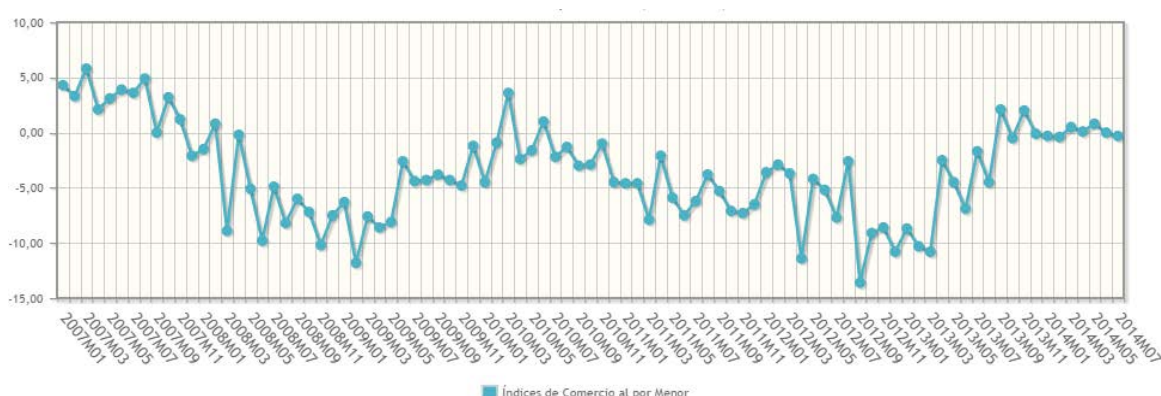
**Gráfica 1. Variación anual media del PIB de la demanda a precios corrientes o de mercado**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE y del ICANE

Tal como se muestra en la *gráfica 2*, a lo largo del periodo 2007-2014, comienza a apreciarse un claro desequilibrio en el comercio minorista, que comienza a hacerse más efectivo a finales del 2007, donde por primera vez en muchos años la tasa anual del ICM alcanzó valores negativos, llegando a reducirse en un 12,6% en el año 2009, siendo este el momento más desfavorable de la crisis.

**Gráfica 2. Variación anual del Índice de Comercio al por Menor**

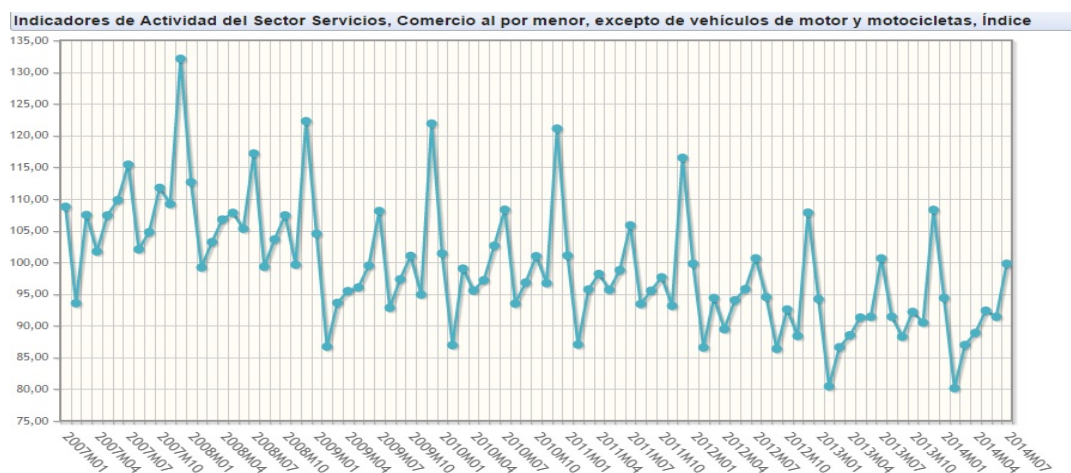


Fuente: INE

Otra forma de explicar la reducción de la demanda en el sector comercial es a través del Índice de Actividad del Sector Servicios. Según datos proporcionados por el INE, la clara tendencia bajista percibida en dicho índice justifica claramente la gran inestabilidad actual del comercio minorista, tal como se puede observar en la *gráfica 3*. No obstante, conviene resaltar que a finales del 2007, cuando se empieza a desencadenar la crisis, el Índice de Actividad del Comercio Minorista alcanza su valor

más elevado con 132,097 puntos, permaneciendo durante toda esta primera etapa en torno a los 100 puntos, con escasas variaciones interanuales. Sin embargo, a partir de la primera recesión que tiene lugar en el año 2009, la tasa de actividad del sector servicios comienza a decaer hasta alcanzar los 86,7 puntos en el mes de Febrero, y a pesar de que al año siguiente se produce un crecimiento del 5,8%, la fuerte influencia ejercida por los factores anteriormente mencionados y la consecuente reducción del consumo, originan en 2011 una nueva recaída de la actividad comercial que se prolongará hasta Marzo del 2013 y que sumirá la economía española en un segundo periodo de recesión.

**Gráfica 3. Índice de Actividad del Sector Servicios relativo al comercio minorista**



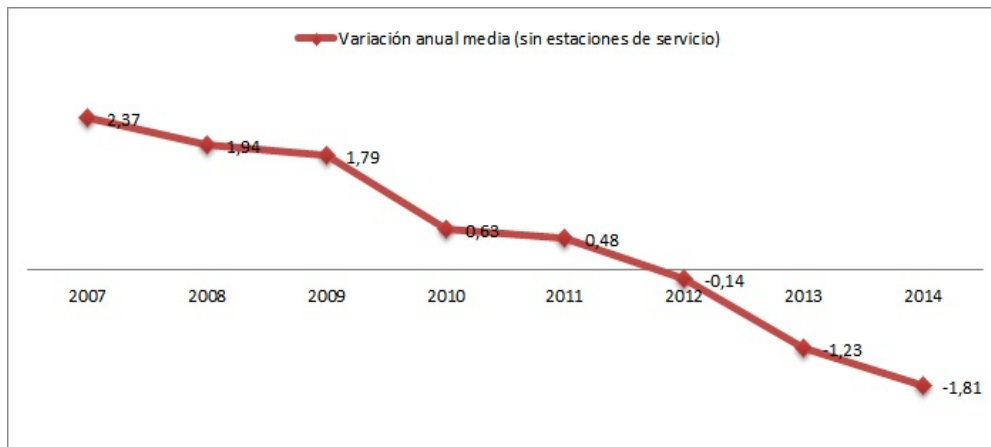
Fuente: IASS del INE

Por otra parte, atendiendo al Índice de Ventas del Comercio al por Menor, podemos afirmar que este se ha visto considerablemente reducido en los últimos años como consecuencia del acusado incremento en la tasa de paro, lo que ha supuesto el consiguiente decrecimiento del consumo y por tanto de la actividad comercial. En este caso, y al igual que sucedía en la gráfica del IASS, durante el periodo 2007-2009, el número de ventas permanece constante, con una variación media anual ligera y progresiva. Sin embargo, a partir del año 2010, las ventas del comercio minorista sufren una fuerte caída, pasando del 1,79% al 0,63% de variación media anual, como se aprecia en las *gráficas 4 y 5*. Desde este momento, y a lo largo de los años posteriores, esta desfavorable situación del comercio minorista se ha ido acrecentando llegando a alcanzar en Agosto de 2014 un -1,81% de variación media, que contrasta bastante con el 2,87% registrado en el año 2007.

**Gráfica 4. Índice de Ventas del Comercio al por Menor**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE

**Gráfica 5. Variación anual media del Índice de Ventas del Comercio al por Menor**

Fuente: Elaboración propia a partir del INE

Debido a la profunda crisis económica que atraviesa España, la renta disponible de los hogares se ha reducido de tal manera que a la hora de comprar los consumidores dan cada vez más importancia al precio de los productos o servicios, con lo que la lealtad de los mismos hacia un determinado establecimiento se ha visto mermada, ya que elegirán casi siempre aquella oferta de productos que mejor se adapte a sus necesidades económicas.

## LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución comercial se entiende como “el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los consumidores finales con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos” (Vázquez Casielles & Trespalacios Gutiérrez, 2006). El proceso comprendido entre la fabricación de los productos o servicios y su adquisición por parte de los consumidores finales recibe el nombre de *canal de distribución* y es el encargado de conectar la oferta y la demanda de forma rápida y eficaz bien a través de forma directa, del fabricante al consumidor; o de forma indirecta, mediante una serie de agentes o intermediarios comerciales que forman en su conjunto la *cadena comercial*. Debido a esta gran cantidad de elementos físicos y humanos que intervienen en el proceso, la distribución comercial actúa como una gran generadora de empleo y riqueza, lo que la sitúa como una de las actividades más relevantes de la economía de un país, llegando a representar un 15% de su PIB en el caso de los países desarrollados. Por otra parte, la distribución comercial se encarga de la eficiente asignación de recursos durante el proceso comercial, lo que ha contribuido a potenciar el desarrollo económico de los países desarrollados, lo que se traduce en una mayor competitividad de las organizaciones que ha dado lugar a la globalización de los mercados y a la introducción de políticas I+D+I que han permitido la comercialización entre países.

### 1. EL COMERCIO MINORISTA O DETALLISTA

Como hemos mencionado anteriormente, dentro del canal comercial indirecto podemos distinguir una serie de intermediarios comerciales que actúan como nexo conector entre el fabricante y el consumidor mediante un sistema de compra-venta de productos y/o servicios. Podemos distinguir dos tipos de intermediarios comerciales en función de su grado de vinculación con los fabricantes y consumidores: los mayoristas y los minoristas.

Los mayoristas se encargan de adquirir el producto directamente del fabricante y venderlo a los minoristas o detallistas, es decir, salvo en ocasiones muy remotas, los mayoristas no tienen contacto directo con los consumidores finales. Su principal función consiste en añadir valor al producto a través del almacenamiento, mantenimiento y posterior transporte del mismo hasta el centro detallista que lo haya solicitado. Todo este proceso de distribución desde el centro productivo hasta el centro de venta será subcontratado por el fabricante, generándole un importante ahorro en capital humano y costes operativos que serán asumidos por el mayorista. Además, durante el desempeño de su actividad el mayorista deberá asumir también una importante cantidad de riesgo como consecuencia del almacenamiento de mercancía, ya que esta puede volverse obsoleta; pero también debido a funciones de financiación de recursos del fabricante o la concesión de créditos y préstamos a los detallistas, lo que puede llegar a suponerle una gran pérdida de dinero y rentabilidad.

Los minoristas o detallistas constituyen el segundo gran grupo de intermediarios comerciales, y desempeñan un papel clave en el canal de distribución ya que son los encargados de hacer llegar el producto al consumidor final. A partir de ahora centraremos nuestra atención en este tipo de agentes.

### **1.1. Funciones del comercio minorista o detallista**

Gracias a su papel como conectores directos entre la producción y el consumo final, o lo que es lo mismo, entre la oferta y la demanda, los detallistas han ido ganando una gran relevancia a lo largo del tiempo gracias a la gran transcendencia que el eficiente desempeño de sus funciones supone para el conjunto de la actividad comercial.

Las funciones llevadas a cabo por el comerciante minorista están dirigidas en su mayoría a facilitar al consumidor la adquisición del producto o servicio que busca sin necesidad de que recorra grandes distancias, situándolo en el momento y lugar precisos. Tras la incorporación de la mujer al mundo laboral, los consumidores tienen cada vez menos tiempo que invertir en la compra de productos, por lo que las grandes superficies de autoservicio, los servicios de entrega a domicilio y la venta online han ido creciendo en popularidad. No obstante, en algunos aspectos los consumidores siguen prefiriendo el trato personal y especializado, sobre todo a la hora de adquirir productos en pequeñas cantidades, y especialmente a partir de la época de crisis, en la que el proceso de compra se vuelve más racional sobre todo en el caso de productos que suponen un gran desembolso monetario, relegando a la compra por impulso a un segundo plano. Tras esto, debemos mencionar que otra de las funciones principales de los minoristas es la división del producto del fabricante en cantidades más pequeñas de forma que sea más apto para el consumo individual o familiar.

Gracias a la interacción con el consumidor, el vendedor conocerá de primera mano sus gustos, necesidades, preferencias y hábitos de compra y se los transmitirá al fabricante para que a partir de esa información éste pueda adaptar su oferta de productos a los requisitos demandados por el cliente. Esta comunicación pasiva entre oferente y demandante aumentará la eficiencia del proceso productivo gracias a que el detallista pondrá en contacto a un solo fabricante con una gran cantidad de consumidores permitiéndole aumentar su horizonte de actuación de manera que ahorre en tiempo y costes que podrán ser destinados al diseño, producción y lanzamiento de una nueva oferta de productos. Además, el detallista intentará captar la atención del consumidor hacia ese producto a través de diferentes mecanismos publicitarios como el merchandising, ofertas y promociones o medios de comunicación

como la radio, Internet, revistas o periódicos; con el objetivo de mostrarle las ventajas y beneficios que le aportarán la adquisición de ese producto.

La gran relevancia adquirida por los minoristas a lo largo del tiempo les ha permitido llegar a desempeñar funciones de almacenamiento o financiación que antes eran desempeñadas exclusivamente por los mayoristas, aunque en cantidades inferiores a la que estos suelen manejar. No obstante, en la actualidad, la actividad comercial ha experimentado una gran evolución, dando lugar a la *integración vertical corporativa* como nuevo concepto de empresa que lleva a cabo todas las funciones de la cadena comercial, convirtiendo la figura de los intermediarios comerciales en algo prescindible. Esta pérdida de funcionalidad de los agentes comerciales, unida a la difícil situación de crisis acontecida en España, ha provocado que en los últimos años el número de comercios tradicionales que han decidido cerrar sus puertas sea cada vez mayor.

## **2. LA VINCULACIÓN ENTRE COMERCIANTES**

Durante el ejercicio de su actividad, los comerciantes desarrollaran diferentes estrategias comerciales con el objetivo no solo de aumentar sus ventas y ganar ventaja frente a sus principales competidores, sino también para lograr una oferta de productos más atractiva que atraiga al mayor número posible de clientes sin perder a los actuales. Como consecuencia de esto se pueden dar diferentes tipos de relaciones entre los empresarios, entre las que destacaremos tres: la competencia, el conflicto y la cooperación.

La *competencia* entre comerciantes gira en torno a los cuatro componentes enunciados por en la teoría de las 4P del Marketing Mix (McCarthy, 1964), es decir, el precio, el producto, la promoción y la distribución. En este caso, cada comerciante explotará al máximo sus capacidades individuales a fin de destacar por encima de sus contrincantes y obtener buenos resultados en el mercado en el que operan. Así, habrá infinitas formas de llegar a los consumidores en función del precio, la gama de productos, la calidad, la localización del establecimiento o las campañas publicitarias que se lleven a cabo. La ejecución de las diferentes acciones dependerá en gran medida del enfoque que el comerciante quiera da a su empresa y de la imagen que pretenda transmitir en el mercado. Además, en la actualidad los comerciantes han dado un giro a su estrategia comercial fomentando el trato directo y personalizado con el cliente a fin de ganarse su fidelidad.

Sin embargo, es frecuente asociar el término competencia al de *conflicto*, debido a que la reputación de algunos comerciantes o marcas es tan notoria que pueden llegar a darse situaciones de monopolio o competencia desleal que perjudiquen al resto de integrantes del mercado en el ejercicio de su actividad. Estos conflictos vienen generalmente originados por la falta de comunicación entre los comerciantes, el incumplimiento de acuerdos por alguna de las partes, la desconfianza, la frustración por la no consecución de los objetivos marcados, etc.

### **2.1. Cooperación entre comerciantes**

Con el fin de debilitar la competencia y frenar el abuso de poder en el mercado de ciertos fabricantes y distribuidores, desde hace unas cuantas décadas se viene observando un nuevo tipo de relación entre los miembros del canal de distribución, la *cooperación*.

Esta situación consiste en la creación de vínculos entre comerciantes pertenecientes a distintos niveles dentro del canal (sistema vertical) o al mismo nivel (sistema horizontal) como nueva forma de hacer frente a la rivalidad comercial

mediante la creación de una asociación conjunta que les permita obtener una mayor independencia respecto a los líderes comerciales y acceder a economías de escala que les reporten mayor reputación y beneficios que si actuaran de forma individual. Además, esta relación les permitirá afrontar de forma conjunta los problemas que puedan plantearse y reaccionar de forma eficiente ante cambios en el entorno y en los hábitos de compra de los consumidores. (Vázquez Casielles & Trespalacios Gutiérrez, 2006).

Como forma novedosa de cooperación entre comerciantes minoristas nace en el siglo XX el concepto de asociacionismo espacial, basado en la agrupación de comerciantes en un mismo área geográfica que fomentará el crecimiento conjunto del sector al proporcionar una mayor variedad de productos y servicios y que se traducirá en una mayor atracción de clientes y un aumento de las ventas y los beneficios. Un ejemplo conocido son los centros comerciales localizados en la periferia de las ciudades que han conseguido ganar una importante cuota de mercado gracias a la gran variedad de comodidades y servicios añadidos que ofrecen como aparcamiento, espacios verdes, restaurantes y zonas de recreo, etcétera. Otro caso similar es el de los centros comerciales abiertos, unos espacios al aire libre, generalmente localizados en el centro urbano y que están financiados con fondos públicos, lo cual implica que su gestión quede en manos del Gobierno. (Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, 2008)

Sin embargo, en los años 20, surge en Estados Unidos un nuevo concepto de asociacionismo espacial basado en la colaboración público-privada entre los comerciantes y la Administración Pública que liberará a los Ayuntamientos de las funciones de gestión y financiación de estos espacios y que se conoce como Business Improvement District.

## **LOS “BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS”**

Con la aparición de la figura de los centros comerciales los parámetros del consumo cambiaron radicalmente. Nacieron nuevos espacios comerciales más amplios y modernos en la periferia de las ciudades que ponían al alcance del consumidor un amplio surtido de productos y marcas bajo un mismo techo y que suponían para los comercios un importante ahorro en costes de alquiler y unas mayores ventas al concentrar un gran número de tiendas similares en el mismo espacio. Poco a poco se fue apreciando un profundo cambio en los hábitos de vida de los consumidores, que pasaron de la compra diaria en la tienda tradicional donde un comerciante tras un mostrador se encargaba de despachar a los clientes, a la compra semanal en la que toda la familia se desplazaba hasta la gran superficie de la periferia para además poder disfrutar de rato agradable en compañía gracias a los diversos servicios que el centro comercial ofrecía como cines, restaurantes de comida rápida, zonas de recreativos... cuánto más tiempo pasaba la gente en ese lugar, más aumentaba su consumo y por ende la rentabilidad de ese negocio. Además, las grandes áreas de aparcamiento incrementaron el uso del vehículo, por lo que no es de extrañar que a partir de esa época la venta de automóviles se disparara, uniéndose a ello el hecho de que se empezaron a construir numerosas áreas residenciales próximas a estos espacios de consumo que contribuyeron al éxodo de la población desde el centro de las ciudades hacia la periferia. (Bratos Martín, 2012)

Con esto, la actividad comercial en el centro urbano disminuyó considerablemente y los propietarios de los locales comenzaron a subir los precios de los alquileres por lo que muchos comercios tradicionales tuvieron que echar el cierre al no poder hacer frente a esas elevadas rentas. Así, los centros de las ciudades empiezan a ser conquistados por las grandes cadenas comerciales que ofrecen una gran gama de

productos a buenos precios, y empieza a crearse así un modelo de *ciudades clon* con las mismas marcas y el mismo diseño, en las que los clientes no tienen más opción que comprar, favoreciendo el consumismo. (Potts, Simms, & Kjell, 2005)

Todo esto, llevó a los pequeños comerciantes a buscar soluciones que devolviesen al comercio tradicional urbano la competitividad que les había sido arrebatada por los centros comerciales primero, y por las marcas multinacionales después. Así, a partir del terremoto de San Francisco del año 1906 y hasta mediados de los años 60, se fueron creando a lo largo de Estados Unidos diferentes asociaciones de comerciantes destinadas a devolver a las ciudades el auge de antaño mediante el desempeño de diferentes actividades como eventos, desfiles, decoración de escaparates, concursos, etcétera, y que fue evolucionando hasta que en 1969 surge en Toronto el primer Business Improvement District (BID) oficial y legalizado, el Bloor West Village.

## 1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

El BID se puede definir de forma general como “una forma de colaboración público-privada entre los empresarios de una zona determinada de la ciudad y el Ayuntamiento correspondiente que tiene como objetivo la revitalización socioeconómica de la zona como respuesta al declive de los centros urbanos”. (Hoyt, 2007)

Aunque existen numerosas nomenclaturas para referirse a estas organizaciones, el concepto que envuelve a las mismas es prácticamente el mismo, por lo que podemos definir unas características comunes que todo BID reúne independientemente de su localización geográfica. (Villarejo Galende, 2011)

- ❖ Iniciativa privada generalmente, aunque en algunos casos puede ser también pública.
- ❖ Pertenencia obligatoria de todos aquellos establecimientos que estén dentro del área delimitada por el BID, para evitar la figura de los *free-riders*, es decir, aquellos empresarios que perteneciendo a la zona no pagan las cuotas pero se benefician de las mejoras del BID.
- ❖ Autofinanciación mediante un fondo común creado a partir del pago obligatorio de una cuota por parte del propietario de cada establecimiento.
- ❖ El organismo público acepta la propuesta y recauda las cuotas.
- ❖ La gestión del BID la realizará un Comité Directivo formado por todos los empresarios y propietarios de esa zona y por un número limitado de representantes del Ayuntamiento.
- ❖ Creación democrática por iniciativa pública, privada o de un grupo de emprendedores.
- ❖ Periodo de vigencia de 5 años tras el cual se volverá a votar si se continúa con su desarrollo o por el contrario se disuelve.
- ❖ Los residentes, las organizaciones no lucrativas y la Iglesia están exentos del pago de la cuota, y por tanto no pueden votar.

- ❖ Los servicios prestados por el BID será complementarios a los proporcionados por el Ayuntamiento.
- ❖ Creación de la figura de los *safety ambassadors*, que son unas patrullas que colaboran con la policía local alertándoles de los problemas de seguridad que pueda haber y que también contribuyen a reducir la mendicidad y a resolver cualquier duda que puedan tener los ciudadanos.
- ❖ La revitalización socioeconómica del centro urbano incluirá diversas actividades relacionadas con la limpieza, la seguridad de la zona, la decoración y embellecimiento de la misma, la señalización de las calles, acciones de marketing para promover eventos y concursos...

## 2. DIFERENCIAS ENTRE LOS DIFERENTES BID

El modelo de BID llegó a Europa en los años 90 a través de Reino Unido adoptando una forma similar al BID americano que se conoce como *Town Centre Management* (TCM) y que presenta las siguientes características:

- Financiación a partir de contribuciones voluntarias.
- Participación de organizaciones voluntarias y no lucrativas.
- Los límites del área no están claramente definidos.
- Iniciativa completamente voluntaria dirigida al beneficio tanto privado como público.
- Definición más clara y específica de los objetivos al tratarse de un área más pequeña y homogénea.

El Gobierno británico observó que este modelo no llegaba a ser tan exitoso como el americano debido a las conductas oportunistas de los *free-riders* por lo que se fundó la *Association of Town Centre Management* (ATCM) que promovió la adaptación del TCM al modelo BID y que se hizo oficial en 2005 tras la aprobación de las regulaciones pertinentes. Sin embargo, a pesar de haber adoptado la figura del BID, aún hoy en día continúan existiendo claras diferencias entre el ejemplo americano y el británico y que se recogen en la *Tabla 1*.

**Tabla 1. Diferencias entre el BID americano y el británico**

| MODELO AMERICANO  | MODELO BRITÁNICO   |
|---|--|
| Marco normativo específico para cada Estado                   | Marco normativo general para todo el país  |
| Pago de la cuota por el propietario del local                 | Pago de la cuota por el arrendatario del local   |
| Todos los negocios de la zona pagarán la cuota                | Hay excepciones en el pago de la cuota (locales vacíos, organizaciones caritativas, comercios con valor inferior a 5.000£) |
| Iniciativa privada  | Iniciativa fundamentalmente pública  |
| Los propietarios de locales pueden votar y asistir a la junta | Los propietarios de locales no pueden votar, pero si asistir a la junta  |
| Los residentes no votan ni asisten a la junta                 | Los residentes no votan pero pueden asistir a la junta   |
| Votos a favor requeridos entre el 20% y el 66%                | 51% de votos a favor requeridos  |

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bratos Martín, 2012)

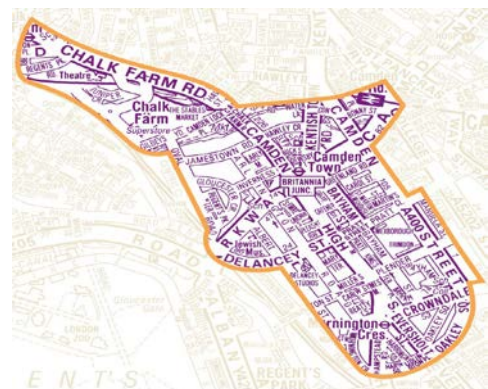
El modelo de Área de Mejora Empresarial – término español para referirnos al Business Improvement District – está presente ya en ocho países con una cifra total de 1.604 distribuidos por todo el mundo. (Hoyt, 2007). A pesar de su gran transcendencia global, en nuestro país el término BID es aún poco conocido y por sí sólo no nos dice nada, pero sin embargo si hablamos de la Quinta Avenida de Nueva York o del Camden Town de Londres podemos hacernos una ligera idea de lo que este término significa.

**Ilustración 1. Bloor West Village BIA en Toronto (Canadá)**



Fuente: [www.bloorwestvillagebia.com](http://www.bloorwestvillagebia.com)

**Ilustración 2. Camden Town Unlimited en Londres (Reino Unido)**



Fuente: [www.camdentownunlimited.com](http://www.camdentownunlimited.com)

**Ilustración 3. Essential Edinburgh en Edimburgo (Escocia)**



Fuente: [www.essentialedinburgh.co.uk](http://www.essentialedinburgh.co.uk)

#### Ilustración 4. Quinta Avenida en Nueva York (Estados Unidos)



Fuente: [www.fifthavenuebid.com](http://www.fifthavenuebid.com)

### 3. VALORACIONES DEL MODELO BID

Aunque en un principio los Business Improvement Districts se crearon para mejorar la situación de abandono sufrida por los centros de las ciudades, a la larga, a medida que ha ido aumentando su éxito han ido apareciendo problemas que en un principio no se tuvieron en consideración, y que son la principal fuente de críticas por parte de numerosos colectivos. En este capítulo procederemos a desglosar las implicaciones tanto positivas como negativas que este modelo de distribución comercial envuelve, fruto de un análisis detallado de la experiencia de otras comunidades.

#### 3.1. Aspectos positivos

- ❖ El gran riesgo financiero que soportaba el sector público en los centros comerciales abiertos es traspasado en su totalidad a manos privadas, aunque la financiación de los recursos materiales requeridos para desempeñar las mejoras del distrito será desempeñada por ambas partes.
- ❖ Los fondos recaudados se destinarán exclusivamente para beneficio de los “socios” del distrito. El pago fijo de esta cuota permite predecir con antelación el presupuesto con el que cuenta el BID de cara a la planificación de futuros proyectos de mejora en el área, y además al invertirse en la mejora del aspecto urbano, fomenta la buena relación entre el sector público y las empresas al actuar estas acciones como complemento a los servicios proporcionados por los Ayuntamientos. (Bratos Martín, 2012)
- ❖ Las relaciones entre los miembros del BID se vuelven más estrechas y consistentes como consecuencia de la participación equitativa y obligatoria en el fondo común, lo cual evita la aparición de disputas entre ellos.
- ❖ Las acciones de voluntariado y la participación de los ciudadanos en el desempeño de las actividades propuestas fomenta la creación de una comunidad en la que todos aportan su granito de arena al éxito del BID.

- ❖ Disminuye la mendicidad y se llevan a cabo acciones sociales destinadas a dar empleo a los más desfavorecidos. Además, se genera más empleo para los jóvenes y se fomenta el emprendimiento. (Hoyt, 2007)
- ❖ La regulación del BID prohíbe la realización de ciertas actividades como por ejemplo la prostitución, la pornografía o los sex-shops, lo que contribuye a reducir la delincuencia. Esto permite mejorar la imagen de la zona dotándola de un cierto prestigio que generará un mayor número de visitantes que no sólo impulsará las ventas sino que además fomentará la creación de nuevos negocios. Esto reducirá el número de locales desocupados y tendrá como consecuencia un aumento de los contribuyentes al pago de las cuotas, con el consiguiente aumento del fondo privado del barrio. (Villarejo Galende, 2011)
- ❖ La calidad de vida de los vecinos debido a las mejoras en los servicios de transporte público que serán más frecuentes y modernos. Además, la creación de parques y zonas verdes y el refuerzo de la seguridad en la zona devolverá la vida a la ciudad convirtiéndola en un lugar apto para pasar el tiempo libre a cualquier hora del día, ya que al no tener horarios de apertura o cierre como los centros comerciales cerrados permite la libre circulación de los ciudadanos en todo momento.

### 3.2. Aspectos negativos

A pesar de la gran cantidad de ventajas que las Áreas de Mejora Empresarial suponen para el desarrollo socioeconómico de las zonas urbanas, este modelo de asociación también recoge algunas críticas negativas.

- ❖ Dificultad para evaluar la eficacia del BID debido a la gran disparidad de opiniones.
- ❖ La gran amplitud de la zona que rodea al distrito comercial requiere grandes inversiones en mobiliario urbano y acciones de redecoración de la zona, y no todos los BID tienen un amplio presupuesto para llevarlas a cabo. Además, estas acciones de revitalización pueden llegar a suponer la reducción de la inversión en servicios urbanos por parte del ente público, lo que puede dar lugar a serios conflictos entre ambos organismos. (Hyett & Palma, 1991)
- ❖ Los voluntarios emplean una gran cantidad de tiempo, energía y recursos económicos en la creación y desarrollo del barrio que en ocasiones no recibe la valoración que se merece pudiendo llegar a desmotivarles y provocar que abandonen sus funciones.
- ❖ El poder en la toma de decisiones de competencia pública queda concentrado en manos de empresarios y propietarios privados, dando lugar a la aparición de una especie de “élite comercial” que gestionará el espacio público en su propio beneficio desprestigiando en muchas ocasiones a los residentes, a las clases sociales menos privilegiadas e incluso a los organismos públicos. Este concepto recibe el nombre de *focalización* y puede dar lugar a la aparición de *lobbies* o grupos de presión social. (Hoyt, 2007)
- ❖ A pesar de que el proceso de votación para la creación del BID se hace calificar como democrático, la restricción de voto a ciertos colectivos pone en entredicho que realmente sea un proceso democrático, ya que todo aquel

ciudadano que esté relacionado de forma directa con el BID debería poder opinar sobre su implantación.

- ❖ Con la creación de las patrullas de vigilancia y seguridad de los BID no se eliminan los problemas – crimen, prostitución, mendicidad, vandalismo, venta ambulante – sino que se trasladan a otros barrios, lo que puede dar lugar a la aparición de numerosos conflictos ya que, salvo la organización pública, nadie tiene la potestad necesaria para expulsar a ningún ciudadano de una zona pública ni el derecho a perjudicar a un distrito en beneficio de otro.
- ❖ El BID destinará su esfuerzo y recursos al exclusivo desarrollo de su área de actuación, relegando a un segundo plano a aquellos barrios que dispongan de menos recursos económicos. Esto dará lugar a un proceso de *gentrificación* (Bratos Martín, 2012) en el que la zona adquirirá un mayor prestigio, aumentando el precio de los locales y las viviendas de la zona, lo que fomentará la aparición de especuladores inmobiliarios y a barrios de primera y segunda clase. Un buen ejemplo de ello es el caso de la Quinta Avenida de Manhattan.
- ❖ La extensión de estas Áreas de Mejora Empresarial aumentará el consumismo de la sociedad, generando un estilo de ciudad en el que el papel protagonista lo interpretarán los consumidores y no a los ciudadanos. (Bratos Martín, 2011)

#### **4. PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE UN BID EN ESPAÑA**

En España existe una figura comercial similar a la de los Business Improvement Districts, los centros comerciales abiertos, que como hemos explicado anteriormente se financian en su totalidad con dinero público. Con el desencadenamiento de la crisis y el plan de recortes llevado a cabo por la actual legislatura del Gobierno de España, los Ayuntamientos han reducido la concesión de subvenciones y ayudas para continuar promoviendo estos espacios.

A continuación procederemos a evaluar la posible implantación de un Área de Mejora Empresarial en España, así como las implicaciones tanto positivas como negativas que este proyecto pueda tener a fin de valorar la viabilidad del plan.

##### **4.1. Ideas generales**

Tras observar el éxito que los BID han tenido en el resto de países son muchas las propuestas presentadas en nuestro país para promover la conversión de los centros comerciales abiertos al modelo de BID. No obstante, a la hora de implantar un BID en un determinado país no se deben obviar las características legales y socioeconómicas del mismo, a fin de promover la creación de una ley específica que regule el desempeño de esta nueva actividad.

Basándonos en los estudios desarrollados los investigadores de la Universidad de Valladolid, Helena Villarejo Galende (Villarejo Galende, 2011) y Miguel Bratos Martín (Bratos Martín, 2012), así como en diferentes artículos periodísticos que se han publicado en los últimos años, podemos señalar una serie de características generales aplicables al futuro BID español:

- El término español de estos barrios será Áreas Comerciales Urbanas (ACU), aunque bien es cierto que cada distrito después adoptará un nombre individual.

- Se requieren tres requisitos esenciales para la creación de un ACU: delimitación de un área urbana con carácter comercial y atractivo turístico, que ofrezca una gran variedad de servicios y actividades de ocio y que cuente con una imagen comercial y de gestión única.
- El pago de las tasas consistirá en un recargo del 95% sobre el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).
- La pertenencia al ACU es obligatoria y recaerá sobre todos los comerciantes de esa zona, quedando excluidos los restaurantes y las empresas no comerciales.
- La gestión del área dependerá de tres organismos: la Comunidad Autónoma, que delimitará la zona en que se establezca el ACU y los pasos para su creación; el Ayuntamiento, que especificará la forma de financiación, la cantidad del presupuesto y los servicios que se desarrollarán; y el conjunto de comerciantes que votarán la implantación del BID siendo necesario para ello entre el 51% y el 75% de los votos.

El aspecto más importante a destacar será sin embargo el correspondiente a las funciones y servicios a desempeñar por el Área Comercial Urbana y que se recogen en la *Tabla 2*.

**Tabla 2. Niveles de implantación de los servicios del ACU**

| NIVEL DE ACTUACIÓN | OBJETIVOS                                     | FUNCIONES   |
|--------------------|---|---|
| 1                  | Mejorar la imagen de la zona                  | Mantenimiento de instalaciones, limpieza, seguridad, mobiliario urbano, zonas verdes...                       |
|                    | Mejorar la accesibilidad y el estacionamiento | Colaboración con los Ayuntamientos en la gestión de las comunicaciones y accesos a la zona                    |
|                    | Promover actividades culturales y deportivas  | Conservación del patrimonio histórico y artístico   |
| 2                  | Atraer a los consumidores a la zona           | Acciones de marketing, campañas publicitarias, investigaciones de mercado...                                  |
|                    | Revitalización de la ciudad                   | Organización de eventos y actividades que promuevan la integración de todos los ciudadanos                    |
| 3                  | Impulsar la sostenibilidad a largo plazo      | Fomento del desarrollo económico y financiero de los negocios que quieran negocios que quieran unirse al área |
| 4                  | Desempeño de servicios sociales               | Impulsar la adaptación a los cambios en el entorno y la demanda, acciones de planificación estratégica...     |

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Bratos Martín, 2012)*

Todas estas funciones y actividades quedarán recogidas en un convenio elaborado de forma conjunta por el Ayuntamiento y los comerciantes, a fin de evitar que el ACU desempeñe acciones que son competencia del organismo municipal, reduciendo así la posible aparición de conductas oportunistas por parte de éste.

## 4.2. Propuesta del Gobierno

La actual época de recesión económica por la que atraviesa nuestro país, ha conducido al desarrollo de numerosos estudios y análisis sobre la posible viabilidad de este proyecto, siendo la mayoría de ellos positivamente valorados. Tanto es así, que los diferentes municipios españoles han lanzado ya numerosas propuestas para promover la creación de estos espacios, ya que se cree que reimpulsará el crecimiento de nuestra economía al destinar fondos privados a la promoción de los espacios públicos. Claros ejemplos de esto son los del Ayuntamiento de Terrassa en Barcelona, donde se ha firmado un *convenio preBID* que se encarga de llevar a cabo decisiones conjuntas en materia de ocio, cultura, limpieza o mantenimiento de la zona; o el de Madrid, que ha llevado a cabo la creación de “zonas de iniciativa emprendedora” que desempeñan funciones complementarias a las del consistorio. (Pellicer, 2014)

Entre las numerosas propuestas llevadas a cabo, cabe destacar – además de la recogida en el Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista (Ministerio de Economía y Competitividad, 2014) – la Proposición no de Ley presentada por el Grupo Parlamentario Popular en el presente año y que queda recogida en el Boletín Oficial de las Cortes Generales (BOCG) del Congreso de los Diputados Nº 431, a fecha 31 de Marzo de 2014 y que dicta lo siguiente:

*«El Congreso de los Diputados insta al Gobierno a avanzar en la implantación de modelos de gestión conjunta en las Áreas Comerciales Urbanas de España, tomando como referencia el modelo de los Business Improvement District (BID), desarrollando los programas de incentivos y propiciando todos los cambios normativos que para ello fuese necesario.»* (BOCG, 2014)

Ante dicha propuesta se formularon dos enmiendas que ampliaban la original promoviendo la gestión conjunta de la zona entre el sector público y el privado a fin de no interferir en las competencias de cada Comunidad Autónoma y además fomentar la competitividad y la formación de las empresas del BID mediante la introducción de servicios y herramientas innovadoras.

Finalmente tanto la propuesta original como las enmiendas realizadas a la misma fueron aprobadas por la Comisión de Economía y Competitividad en la sesión del 11 de Junio de 2014, instando al Gobierno a redactar una modificación de la Ley Reguladora de Haciendas Locales a fin de imponer un recargo sobre el Impuesto de Bienes Inmuebles a los establecimientos comerciales que estén incluidos en el nuevo área comercial, y cuya recaudación se destinará a la gestión y promoción del Área Comercial Urbana por parte de la entidad encargada de tal labor.

## 4.3. Implicación de las Áreas Comerciales Urbanas

A la hora de implantar un Área Comercial Urbana en España existen numerosas posibilidades. Según datos recogidos por el Plan Integral de Apoyo a la Competitividad de Comercio Minorista (Ministerio de Economía y Competitividad, 2014) actualmente en nuestro país existen 202 áreas urbanas activas que acogen 18.450 asociaciones de comerciantes repartidas entre los centros comerciales abiertos y los ejes comerciales, sumando un total de 42.900 comercios minoristas en zonas urbanas. Debido a la abundancia de opciones que se presentan escogeremos el centro urbano de la ciudad de Santander como muestra para evaluar los diferentes aspectos externos e internos que influirán en el Área de Mejora Empresarial español.

#### 4.3.1. Análisis Externo

Las características externas vienen determinadas por las oportunidades y amenazas que rodean al proyecto y giran en torno a cuatro ejes principales: el mercado y sector en el que se implantará, la competencia y los diferentes factores que intervienen en el mismo.

Las *amenazas* a las que se enfrentan los comerciantes detallistas del área de Santander son principalmente:

- La escasez de locales comerciales en el centro urbano puede originar movimientos especuladores por parte de las inmobiliarias generando unos costes de alquiler muy elevados.
- Los hábitos de consumo han variado considerablemente especialmente tras la crisis como consecuencia de la fuerte reducción en los salarios y en la renta real disponible de los hogares españoles, dando lugar a una baja lealtad de los consumidores hacia un comercio específico prefiriendo aquellos que ofrezcan mejores precios y relegando la calidad del producto/servicio a un segundo plano.
- En el aspecto político, el cambio de legislatura se produce cada 4 años, lo que puede dar lugar a que las mejoras o cambios llevados a cabo por un partido político, sean modificadas por el siguiente gobernante generando a los comerciantes una sensación de incertidumbre y evitando que avancen en el desempeño de su actividad comercial.

No obstante, la implantación de un Área Comercial Urbana en la ciudad de Santander puede generar una gran cantidad de *oportunidades*.

- Rápido crecimiento en el mercado y en el sector para los comerciantes minoristas debido a la gran afluencia de consumidores que esta zona generará.
- Ampliación del rango de actuación de los comerciantes.
- Acceso a nuevos mercados y canales de venta como consecuencia de los rápidos avances tecnológicos y el aumento de la accesibilidad a los mismos.
- Aparición de nuevos servicios comerciales como la entrega a domicilio que contribuirá a facilitar los hábitos de vida de los consumidores y generará un incremento de las ventas y del valor añadido de los productos.
- Integración vertical entre los Ayuntamientos y los comerciantes dando lugar a la colaboración en el desempeño de un trabajo conjunto que conduzca al proyecto de ACU al éxito.
- Integración horizontal como resultado de la asociación entre los diferentes comerciantes, creándose nuevas alianzas que refuercen su imagen individual como resultado de una fuerte imagen marca conjunta.
- La participación equitativa de todos los comerciantes de la zona en el proyecto reducirá los sentimiento de competencia y liderazgo y mejorará las relaciones entre los comerciantes, volviéndolas más cercanas.

- La imagen de la ciudad se volverá más atractiva y moderna, ofreciendo mejores comodidades y servicios urbanos que facilitará la vida de los ciudadanos y fomentará el turismo.
- Implantación del modelo de SmartCity en el BID mediante la creación de una aplicación para Smartphone y de una página web específicas que recojan toda la información relativa al distrito comercial como por ejemplo eventos, horarios comerciales, ofertas, líneas de transporte urbano, noticias, foros, ofertas de empleo, etcétera.
- Aumentarán la creación de empleo y se reducirá la tasa de paro gracias al desarrollo de programas de reinserción laboral de personas desempleadas y desfavorecidas.
- Mejora de la seguridad en las calles con la implantación de cámaras y patrullas que contribuyan a la reducción de la criminalidad.
- Al aumentar el turismo y el comercio, otros sectores como la hostelería se verán también beneficiados, lo que fomentará el crecimiento de la economía local.

#### 4.3.2. *Análisis Interno*

En cuanto a los aspectos internos, se evaluarán las posibles debilidades y fortalezas que presenta la zona en que se llevará a cabo la implantación de la nueva área comercial.

Santander es una localidad pequeña situada al norte del país, por lo que a pesar de las buenas comunicaciones que su red de transporte ofrece, su posición pasa inadvertida para muchas empresas que quieren invertir en España. Esto deja lugar a la existencia de ciertas *debilidades* que limitan la competitividad del pequeño comercio local frente a las grandes cadenas multinacionales.

- Falta de habilidades y capacidades clave debido a que originariamente Cantabria ha sido una región dedicada a la autoproducción y al autoconsumo por lo que su red de comercio puede que sea más débil que en otros puntos del país, como por ejemplo Madrid o Barcelona.
- La huella que está dejando la crisis en nuestra región, siendo una de las que más paro ha registrado, ha debilitado la imagen de Cantabria en el mercado y reducido sus capacidades de financiación.
- Los locales comerciales del centro de Santander, a pesar de haber sufrido numerosas remodelaciones, presentan una estructura obsoleta y en algunos casos resulta difícil adaptarlos a las mejoras en materia de electricidad, fontanería o incluso tecnología debido a que supondría una gran inversión en obras públicas que el Ayuntamiento pretende evitar.
- Las zonas de aparcamiento del centro urbano no son gratuitas, lo que incita a los consumidores a desplazarse a las grandes superficies de la periferia para realizar sus compras. Además, en las horas punta de entrada y salida a los puestos de trabajo se generan numerosos atascos que dan lugar a un exceso de ruido en la zona que puede resultar bastante desagradable para los consumidores del centro de la ciudad.

- Pese a la gran cantidad de líneas de transporte urbano existentes en Santander que conectan el centro con las áreas residenciales de la periferia, la flexibilidad horaria y la frecuencia de paso es bastante ineficiente. Además, aún hay muchas zonas de la periferia que presenten una conexión escasa o nula con el centro urbano.

Sin embargo, aunque por un lado puede suponer una debilidad, la situación geográfica de nuestra ciudad la reporta una gran ventaja competitiva con respecto a otros puntos del país, siendo los *puntos fuertes* del área comercial de Santander los siguientes:

- La localización estratégica al lado del mar permite la conexión de las redes de transporte marítimo, terrestre y aéreo con la ciudad de manera rápida y efectiva debido a la escasa distancia que las separa de la zona comercial del centro urbano, y que supone una gran ventaja en cuanto a la distribución de los productos.
- La eficiencia de esta red de comunicación permite desarrollar servicios de entrega de pedidos muy rápidos que han reducido en gran medida el tiempo de espera de los comerciantes permitiéndoles disponer de una mayor cantidad de productos que vender.
- La especialización de la región en actividades de pesca y agricultura permite la disponibilidad de productos frescos permitiendo desarrollar estrategias de diferenciación.
- Al tratarse de una ciudad pequeña en la que la gran mayoría de sus habitantes se conoce, hay un alto sentimiento de lealtad de los clientes hacia los pequeños comercios tradicionales, que junto con el resto de formatos comerciales, se podrán beneficiar de esta iniciativa.
- La zona comercial puede ser perfectamente delimitada y en un entorno muy competitivo como es la proximidad a la Bahía de Santander, generando un espacio de consumo abierto al mar, que favorecerá la sensación de libertad de los consumidores, que no se sentirán atrapados dentro de unas calles estrechas y agobiantes, sino que apenas se darán cuenta de que están comprando mientras pasean por la ciudad.
- Alto grado de experiencia en el sector comercial del centro urbano de Santander gracias a la gran experiencia y trayectoria profesional de los comerciantes santanderinos.
- Fomento de la convivencia en un mismo espacio entre pequeños comercios, cadenas comerciales y franquicias a fin de reducir la atomización en la representación de los comerciantes del centro urbano.
- La creación hace unos años del Parque Científico y Tecnológico de Cantabria (PCTCAN) ha permitido implantar programas de I+D+I en numerosos sectores, entre ellos el comercio, que han aumentado las habilidades y recursos tecnológicos en materia de comunicación y producción empresarial.
- Gran cantidad de líneas de transporte urbano que pasan por el centro de Santander, conectándole con las zonas de la periferia.

- El Ayuntamiento de Santander promueve desde hace unos años el uso del transporte ecológico con la prestación de bicicletas gracias al programa TusBic y también mediante la creación de una vía ciclista y peatonal que conecta la zona céntrica con la zona turística del Sardinero.
- El centro comercial urbano de Santander fue hace unos años escenario de un centro comercial abierto, por lo que cuenta con la cultura de cooperación necesaria para convertirse en un Área Comercial Urbana, lo que reducirá considerablemente las inversiones en mobiliarios urbano o acondicionamiento de la zona, ya que además, al ser una ciudad con gran atractivo turístico, las actividades de jardinería y peatonización se encuentran en continuo mantenimiento.

## CONCLUSIONES

A la hora de implantar un BID en España deberán analizarse de forma concisa y detallada todos y cada uno de los aspectos que puedan influir en su desempeño para así evitar la aparición futura de ineficiencias. Así, deberá existir un consenso amplio y estable tanto entre los diferentes partidos políticos, pero también entre el resto de colectivos implicados a fin de evitar la aparición de tensiones y conflictos que perjudiquen el desempeño de la actividad comercial detallista. El Área Comercial Urbana deberá ser por tanto, un proceso de participación democrático y colectivo entre los comerciantes, los ciudadanos y las Instituciones municipales encargadas de su aprobación.

A la hora de definir los límites geográficos del nuevo área comercial deberían tenerse en consideración las opiniones de todos los ciudadanos afectados de forma directa por la creación del nuevo espacio, a fin de evitar que estos se subleven y puedan llegar a impedir la implantación del proyecto, por lo que tanto los vecinos de la zona como los establecimientos hosteleros y las empresas no comerciales, deberían tener representación dentro de la Junta Directiva del BID. Además, se debe promulgar una regulación que evite la aparición de movimientos especuladores y élites comerciales que perjudiquen a otros barrios y releguen a un segundo plano a las clases medias.

Por otra parte, la atracción de mayor público a la zona puede dar lugar al aumento del ruido, el tráfico, la contaminación e incluso la delincuencia, lo que generará quejas entre los vecinos. El Ayuntamiento debería promover un servicio de transporte urbano ecológico, con horarios más frecuentes y flexibles que mejore las conexiones entre el centro y la periferia y permitan reducir el uso del vehículo privado. Además, la gestión del ACU con fondos privados permitirá liberar a los Ayuntamientos de la carga que supone la financiación del nuevo área, aunque debe prestarse especial atención a la aparición de posibles conductas oportunistas que conlleven a la elusión por parte de estos de sus responsabilidades civiles.

Bajo mi punto de vista, la implantación de las Áreas Comerciales Urbanas en nuestro país, supondrá una alternativa viable, eficiente e innovadora que no solo fomentará el consumo, permitiendo la total recuperación del sector comercial, sino que también contribuirá a la posible superación de la crisis. Además, la creación de vínculos entre el pequeño comercio y las multinacionales ayudará a evitar las situaciones de tensión y envidia suscitadas por la fuerte competencia, para dar paso a un sentimiento de comunidad empresarial que abogue por el interés común de todos

sus miembros, volviéndoles más competitivos y fomentando la creación de empleo y oportunidades para todos los ciudadanos.

## BIBLIOGRAFÍA

5th Avenue BID. (s.f.). *5th Avenue BID*. Obtenido de <http://www.fifthavenuebid.com/>

Andreu Arasa, J. (2013). *Agencias de colaboración público-privada. Una aproximación positiva*. Boletín Económico del ICE N° 3044.

Bloor West Village BIA. (s.f.). *Bloor West Village BIA*. Obtenido de <http://www.bloorwestvillagebia.com/>

Bratos Martín, M. (2012). Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de las áreas urbanas. *Política y Sociedad* , 269-304.

Bratos Martín, M. (2011). La colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de las ciudades: ¿Un modelo de futuro? *Enfoques (La Plata)* , 21-39.

Burruezo García, J. C. (2003). *La gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito* (2ª ed.).

Camden Town BID. (s.f.). *Camden Town Unlimited*. Obtenido de <http://www.camdentownunlimited.com/>

Congreso de los Diputados. (25 de Junio de 2014). Boletín Oficial de las Cortes Generales N° 483. 24-25. Madrid, España.

Diputados, C. d. (25 de Junio de 2014). Boletín Oficial de las Cortes Generales. Madrid.

Dirección General del Catastro. (2014). *Ordenanzas fiscales Impuesto sobre Bienes Inmuebles*. Gobierno de España, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Madrid.

EFE Economía. (25 de Abril de 2014). El Gobierno reedita el Plan de Apoyo al Comercio ante buena acogida y resultados. *El País* .

Ellicott, S., & Pagan, L. (2012). *Impact Analysis of San Francisco's Property & Business Improvement Districts (CBDs/BIDs)*. San Francisco: Office of Economic and Work Development.

Essential Edinburgh BID. (s.f.). *Essential Edinburgh BID*. Obtenido de <http://www.essentialedinburgh.co.uk/>

Hoyt, L. (2007). The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Debates. *Geography Compass* , 946–958.

Hyett, D. G., & Palma, D. P. (1991). *Downtown Improvement Districts: The Examples of the Best*. Hyett Palma Publications.

- ICANE. (2014). Contabilidad Trimestral de Cantabria. CNAE 09. Base 2008.
- ICANE. (2009). *Contabilidad Trimestral de Cantabria. Nota de prensa 4º Trimestre 2009. Base 2000.*
- INE. (2009). *Contabilidad Trimestral Nacional de España. 4º Trimestre de 2009. Base 2000.*
- INE. (2013). *Encuesta de Condiciones de Vida (ECV).*
- INE. (2013). *EPA.*
- INE. (2013). *Nota de prensa del IPC.*
- International Downtown Association. (s.f.). Obtenido de <https://www.ida-downtown.org/eweb/DynamicPage.aspx?expires=yes&WebKey=4f3d15ae-20cd-4d79-a478-ed3fa816a9fd>
- Ministerio de Economía y Competitividad. (2014). *Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista.*
- Ministerio de Economía y Competitividad. (s.f.). *Desarrollo e Intercambio.* Obtenido de <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=7f2d27195e895410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Pellicer, L. (23 de Junio de 2014). El Gobierno planea abrir la gestión de los barrios a entidades privadas. *El País*.
- Potts, R., Simms, A., & Kjell, P. (2005). *Clone Town Britain: The survey results on the bland state of the nation.* New Economics Foundation.
- Rodríguez Poo, J. & Moreno Mencía, P., Septiembre 2014. *Informe Económico y Social de Cantabria*, s.l.: Fundación Alternativas.
- Secretaría de Estado de Comercio. (s.f.). *Comercio Interior.* Obtenido de <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Paginas/Comercio-Interior.aspx>
- Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. (2008). *Guía práctica para el desarrollo de Centros Comerciales Abiertos.* Instituto Cerdá.
- Varley, R., & Rafiq, M. (2004). *Principle of retail management.*
- Vázquez Casielles, R. & Trespalcios Gutiérrez, J. A., 2006. *Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas.* s.l.:Ediciones Paraninfo S.A.
- Villarejo Galende, H. (2010). *Micrópolis comerciales: ética y estética de las calles comerciales.* Universidad Iberoamericana de Puebla, Derecho Público.
- Villarejo Galende, H. (2011). *Modelos de gestión de Centros Comerciales Urbanos: el auge del modelo BID.* Universidad de Valladolid, Madrid.