



Vigilada Mineducación

Viabilidad del modelo Business Improvement Districts (BID) para Barranquilla y Medellín

Feasibility of the Business Improvement Districts (BID) model for Barranquilla and Medellin

Juan Manuel Quintero Martínez

Trabajo de grado

Asesora temática: Natalia Castaño Cárdenas

Asesora metodológica: Beatriz Uribe

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2024

## Contenido

Introducción .....	8
Contexto de la situación en estudio .....	10
Planteamiento del problema .....	13
Proceso de creación, mecanismos de financiación y servicios que se ofrecen en el modelo BID .....	18
Mecanismos de financiación .....	20
Servicios que ofrecen los modelos BID .....	22
Referentes nacionales e internacionales del modelo BID .....	23
Objetivos .....	28
Objetivo general .....	28
Objetivos específicos .....	28
Aspectos teóricos .....	29
Marco teórico .....	29
Preguntas de investigación .....	30
Preguntas planteadas .....	30
Proceso metodológico .....	32
Descripción de las fases .....	33
Fase 1. Rastreo bibliográfico .....	33
Fase 2. Definición del problema de investigación .....	33
Fase 3. Selección del marco teórico .....	33
Fase 4. Diseño metodológico .....	33
Fase 5. Recolección de datos .....	34
Fase 6. Análisis de datos .....	34
Fase 7. Validación de la información .....	34

Fase 8. Interpretación de los resultados .....	34
Fase 9. Presentación de los resultados de investigación.....	35
Marco conceptual.....	35
Resultados .....	39
Análisis de los factores de viabilidad.....	41
Factores de viabilidad: Modelo basado en Estados Unidos .....	41
Percepción del modelo BID en Barranquilla y Medellín.....	48
Recomendaciones .....	61
Conclusiones.....	63
Referencias .....	66
Anexo A .....	70

## Listado de figuras

Figura 1 <i>Actividades Comunes en los Servicios Ofrecidos por los BIDs</i> .....	22
Figura 2 <i>Fases del Enfoque Cualitativo</i> .....	32
Figura 3 <i>Factores de que Determinan la Viabilidad del Modelo</i> .....	45
Figura 4 <i>Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 1: ¿Usted es?</i> .....	50
Figura 5 <i>Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 2: ¿Conoce el Modelo de Business Improvement Districts o Distritos de mejora de negocios?</i> .....	50
Figura 6 <i>Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 3: ¿Estaría dispuesto a contribuir con aportes económicos adicionales para mejorar las condiciones del espacio público (ciudadanos) o sector económico (empresas)?</i> .....	51
Figura 7 <i>Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 4: ¿Cómo calificaría el nivel de asociatividad y colaboración entre las empresas de comercio y entretenimiento en su ciudad en lugares con alta dinámica comercial y/o turística?</i> .....	52
Figura 8 <i>Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 5: ¿Cómo calificaría la organización de los distritos, calles, sectores o polígonos comerciales y de entretenimiento en su ciudad?</i> .....	54
Figura 9 <i>Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 6: ¿En qué zonas de su ciudad considera que un modelo BID sería más beneficioso?</i> .....	55

Figura 10 Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 7: ¿Qué mejoras priorizaría en un BID para su área?.....	56
Figura 11 Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 8: ¿Piensa que los beneficios de un BID justificarían los costos adicionales que tendrían que hacer los comercios o ciudadanos a largo plazo?.....	57
Figura 12 Resultados “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 9: ¿Qué tan importante considera el apoyo gubernamental o del sector público para el éxito de un BID?.....	58

### **Listado de tablas**

Tabla 1 Variables del Marco Conceptual.....	37
Tabla 2 Pasos para Desarrollar un BID Tipo en EE. UU.....	41
Tabla 3 Resumen de Factores de Éxito Identificados.....	47

## Resumen

Los Business Improvement Districts (BID) son entidades sin ánimo de lucro gestionadas de forma público-privada, con el objetivo de revitalizar el tejido empresarial, modernizar las zonas comerciales y fomentar la revitalización económica. Al ofrecer servicios que complementan y mejoran los proporcionados por el sector público, los BID incrementan la competitividad de las empresas dentro de un área específica, haciéndolas más atractivas. Este trabajo de grado analiza la viabilidad de la implementación del modelo de los BID en las ciudades de Barranquilla y Medellín (Colombia), revisando aquellos elementos que puedan hacerla posible. Se espera que los hallazgos de esta investigación informen al sector privado en la viabilidad y las condiciones necesarias para desarrollar estrategias que posibiliten un mejor aprovechamiento económico del espacio público por parte de entidades privadas, mejorando así la integración de las actividades comerciales en el espacio público, en beneficio del progreso económico y la calidad de vida urbana.

**Palabras clave:** Business Improvement Districts (BID), espacio público, viabilidad, Barranquilla, Medellín, modelo de negocio, desarrollo económico.

## **Abstract**

Business Improvement Districts (BIDs) are non-profit entities managed through public-private partnerships, aimed at revitalizing the business fabric, modernizing commercial areas, and promoting economic revitalization. By offering services that complement and enhance those provided by the public sector, BIDs increase the competitiveness of businesses within a specific area, making them more attractive. This thesis analyzes the feasibility of implementing the BID model in the cities of Barranquilla and Medellín in Colombia, reviewing elements that could enable their future deployment. The findings of this research are expected to inform the private sector about the viability and necessary conditions to implement strategies that allow for better economic utilization of public spaces by private entities, thus improving the integration of commercial activities into public spaces, benefiting economic progress and quality of urban life.

**Keywords:** Business Improvement Districts (BID), public space, feasibility, Barranquilla, Medellín, business model, economic development.

## Introducción

A medida que se aceleran la urbanización global y las tendencias que hoy en día moldean y desafían la economía y el desarrollo de las ciudades, los espacios urbanos vibrantes y las interacciones sociales humanas se vuelven cada vez más importantes para la economía local y el desarrollo de las ciudades. La forma en que las personas se mueven, consumen, interactúan y se conectan a través de los espacios urbanos sirve como indicador de su vitalidad económica.

En la última década, la búsqueda de estrategias efectivas para la revitalización económica y urbana de las zonas o polígonos comerciales en todo el mundo ha cobrado un interés significativo en el ámbito global. Entre las diversas estrategias implementadas se encuentra el modelo de Business Improvement Districts (BID), que ha demostrado ser un modelo capaz de impulsar el desarrollo económico local, mejorar los espacios públicos, la dinámica comercial, el turismo e incluso la seguridad en áreas comerciales urbanas de mayor afluencia.

Este trabajo de grado analiza la viabilidad de aplicar el modelo BID en las ciudades colombianas de Barranquilla y Medellín, dada la creciente necesidad de estas ciudades de innovar en la aplicación de modelos de negocio que permitan mejorar el aprovechamiento económico del espacio público, buscando la revitalización de sus zonas comerciales y centros urbanos, así como mejorar la organización y la asociatividad entre comerciantes en espacios comerciales ya consolidados. Estas ciudades en crecimiento se ven afectadas por la carencia de planes y modelos de negocio público-privados para impulsar su economía, situación que

está causando una pérdida en su vitalidad económica, sobre todo en zonas comerciales de rápido crecimiento.

Este estudio se centra en evaluar cómo los BID pueden ser un modelo para la revitalización económica, teniendo en cuenta las particularidades socioeconómicas y culturales de cada ciudad, considerando que es un reto de empresarios, emprendedores, dirigentes y ciudadanos dinamizar y crear espacios urbanos distintivos con la finalidad de generar una ventaja competitiva frente a ciudades con características y condiciones socioeconómicas similares.

La metodología utilizada en esta investigación incluyó el análisis de BID implementados en otros contextos internacionales, así como la revisión de literatura académica y técnica sobre el tema. Además, se aplicó una encuesta dirigida a partes interesadas de Barranquilla y Medellín, como comerciantes, propietarios de establecimientos y representantes de entidades locales, con el propósito de comprender factores clave de éxito y los retos específicos para la implementación del modelo en estas ciudades.

Los resultados de este estudio aportan elementos para el análisis en el campo de la administración de empresas y el desarrollo urbano. La implementación del modelo BID podría contribuir a la revitalización económica y urbana en Barranquilla y Medellín, generando impactos positivos en las dinámicas comerciales y sociales de las áreas seleccionadas. Este trabajo ofrece una base para el diseño de estrategias adaptadas al contexto local que promuevan la colaboración entre actores públicos y privados.

### **Contexto de la situación en estudio**

La transformación de las dinámicas comerciales ha sido un fenómeno constante en la historia reciente. En la década de los sesenta se produjo un cambio significativo en el patrón de consumo con la proliferación de los centros comerciales suburbanos, como respuesta a varios factores socioeconómicos. Autores como Dawkins y Grail (2007), así como Villarejo (2008), atribuyen este cambio a la congestión en los centros urbanos, la creciente motorización familiar, la comodidad de los parqueaderos en las periferias y el aumento del poder adquisitivo de los consumidores. Estos centros comerciales ofrecían una amplia gama de tiendas y servicios bajo un mismo techo, atrayendo a los consumidores lejos de los centros de las ciudades.

La respuesta a la evolución de los centros urbanos tradicionales surgió con el modelo de los Business Improvement Districts, iniciado en 1970 por empresarios de Toronto (Ontario, Canadá), donde se estableció como una estrategia para contrarrestar los efectos de la descentralización comercial.

La Ordenanza Municipal n.º 170-70 (Kudla, 2022), aprobada por el Ayuntamiento de Toronto, facilitó la creación del primer BID en Bloor West Village, sentando un precedente para la legitimación y la expansión de este modelo (Hoyt, 2006), conocido como el BID Bang, que llevó a la formación de más de 2 000 BID en América del Norte y a su posterior adopción en países tan variados como Reino Unido, Alemania, Sudáfrica y Nueva Zelanda, demostrando la adaptabilidad del concepto en diferentes contextos. Estas organizaciones, que originalmente se centraban en tareas sencillas como la recolección de basura, la mejora del mobiliario urbano y la mejora de la iluminación, ahora tienen una gran influencia sobre el

desarrollo urbano local y asumen una mayor responsabilidad en la gestión y el control de los espacios urbanos (Kudla, 2022).

Los BID se han constituido como un modelo de gestión de bienes colectivos que buscan articular la inversión pública con la privada. Estas iniciativas tienen una importancia significativa para superar los desafíos que enfrentan ciudades en crecimiento con el espacio público, generar mecanismos que promuevan la inversión pública, restablecer la confianza ciudadana en los espacios, promover el desarrollo de la infraestructura vial de acuerdo con las necesidades y los intereses de los habitantes y las empresas del sector, y participar en la mejora de la movilidad y la seguridad ciudadana.

En Colombia existe un modelo similar, conocido como Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial (DEMOS). Según la Defensoría del Espacio Público de la Alcaldía de Bogotá (s. f.), estos “son un instrumento de administración de los espacios públicos que tiene como objetivo el mejoramiento, mantenimiento y preservación de un área delimitada de entornos de la ciudad a través de alianzas con iniciativas privadas”.

Los países y las ciudades que han implementado este modelo se han caracterizado por demostrar grandes impactos económicos mediante el incremento de las ventas y la mejora del turismo, a pesar de los cambios en su aspecto físico y en las características económicas y sociodemográficas de sus usuarios.

La difusión de los BID actualmente refleja su efectividad como modelo de negocio público-privado atractivo, como lo han demostrado las conclusiones similares a las que han llegado grupos empresariales en distintas geografías. La antigüedad de algunos BID que

superan los cuarenta años de operación, y su rápida expansión en otros países, como España, con su modelo de Áreas de Promoción Económica Urbana, evidencia la capacidad de adaptación a diversos marcos jurídicos y sistemas económicos (Villarejo, 2020). Además, los resultados positivos y la profesionalización de la gestión de este modelo buscan que la inversión de los empresarios se traduzca en beneficios tangibles para las áreas urbanas involucradas.

## Planteamiento del problema

Barranquilla y Medellín desempeñan un papel crucial en el desarrollo socioeconómico de Colombia. Según la Cámara de Comercio de Cali, en su Encuesta de Ritmo Empresarial del año 2024, en Barranquilla el 31 % y en Medellín el 27 % de los empresarios encuestados reportaron un aumento en sus ventas en los primeros seis meses del 2023. A pesar de su potencial de crecimiento, ambas ciudades aún no han logrado consolidar un modelo de desarrollo económico público-privado que impulse significativamente el comercio y dinamice sus áreas comerciales estratégicas. Esta falta de coordinación genera una menor inversión, una disminución del turismo, mayor inseguridad y una percepción negativa de la calidad de vida urbana, afectando tanto a residentes como a potenciales inversores y turistas, y haciendo que los negocios cierren.

Además, según la *Encuesta de opinión comercial: Dos años de gestión del presidente Petro 2024, por parte de Fenalco (2024)*, el sector comercial enfrenta desafíos importantes en términos de representación, financiamiento y planificación estratégica para la revitalización de áreas urbanas. La creciente inseguridad y la incertidumbre generada por las reformas tributarias y laborales han limitado el crecimiento y las inversiones en el sector. La encuesta realizada por esta entidad revela que el 28 % de los empresarios considera la inseguridad como uno de los problemas más urgentes, mientras que el 16 % identifica la inestabilidad normativa como un obstáculo para el desarrollo económico.

En este contexto, los BID son una alternativa viable que puede dar respuesta a estos problemas, proporcionando un marco estructurado y estable para fomentar la inversión y la gestión en zonas comerciales. A diferencia de los modelos asociativos existentes en

Colombia, los BID ofrecen una solución que implica contribuciones obligatorias por parte de los miembros, lo cual les permite acceder a una financiación permanente y complementaria.

En Colombia existen diversos modelos asociativos empresariales que buscan consolidar esfuerzos y representar los intereses comerciales de manera más efectiva, tales como las Cámaras de Comercio, las asociaciones de comerciantes en zonas urbanas y gremios como Fenalco, la Andi, la Acodrés, la Cámara Colombiana de la Construcción, Lonja, entre otros. Sin embargo, estos modelos han enfrentado limitaciones en su capacidad de gestión para hacer inversiones en el espacio público debido a factores como la falta de profesionalización, la escasa planificación estratégica y una limitada implicación de sus miembros. Estas dificultades suelen estar vinculadas a una financiación insuficiente, ya que no existe un marco legal que obligue a los miembros a contribuir económicamente para el sostenimiento de este tipo de iniciativas.

En el contexto internacional, se han implementado políticas y herramientas para revitalizar las áreas comerciales a través de la colaboración entre empresas y comunidades, enfocadas en la apropiación de los espacios públicos y la promoción de productos y servicios locales. Entre estas iniciativas se destaca el modelo de colaboración público-privada conocido como Business Improvement Districts (BID), el cual ha demostrado ser exitoso en diversas ciudades alrededor del mundo y ha evidenciado la capacidad de las empresas y las comunidades de trabajar colaborativamente en modelos de negocio asociativo, procesos de apropiación de espacios públicos y experiencias únicas relacionadas con la identidad local y el consumo de productos y servicios locales, que atraen turismo e inversión.

Según Hoyt (2003), y Morçöl y Wolf (2010), este modelo de colaboración público-privada ha sido implementado con éxito por ciudades de todo el mundo, y ha generado resultados significativos (Ziebarth, 2020). Este modelo consiste en congregar a diferentes actores con intereses comunes en una zona urbana específica, para revitalizarla, mejorarla y ofrecer servicios adicionales financiados mediante contribuciones obligatorias o voluntarias por parte de los miembros involucrados. La legitimidad de este financiamiento se basa en un acuerdo previo entre los involucrados, quienes deciden voluntariamente la creación de esta entidad o modelo de negocio asociativo (Khuda, 2022).

El vacío en la planificación y los marcos de colaboración desorganizados está conduciendo a una desaceleración en la vitalidad económica de estas ciudades, lo que se refleja en la disminución de la competitividad, la inversión y la calidad de vida, asunto que es esencial para garantizar un buen desarrollo y la prosperidad a largo plazo.

Al culminar la pandemia del covid-19 en el 2022, la inexistencia de iniciativas colaborativas en el contexto colombiano limitó la capacidad de las ciudades para innovar y adaptarse de manera rápida y creativa a la apertura del comercio, a diferencia de ciudades que ya tenían consolidados modelos y herramientas de colaboración público-privada como los BID. Un ejemplo de ello es la estrategia “Bogotá a Cielo Abierto”, implementada en septiembre del 2020, que en el contexto colombiano adoptó elementos similares a los BID con el programa “DEMOS”, y mostró un enfoque exitoso para la revitalización comercial. A pesar de que el modelo BID es novedoso en el contexto colombiano, y aún no cuenta con un marco legal que permita su implementación formal, su rápida expansión en países como Estados Unidos, Canadá y varios miembros de la Unión Europea, como Alemania, Reino

Unido, Holanda e Irlanda, ofrece un caso interesante para estudiar su aplicación en el contexto colombiano. En particular, Medellín y Barranquilla, ciudades que buscan fortalecer su posicionamiento como ciudades atractivas para vivir e invertir, pueden beneficiarse de este modelo de negocio público-privado para revitalizar sus áreas comerciales y fomentar un crecimiento económico sostenido.

Ante los desafíos urbanos y económicos que enfrentan las ciudades de Barranquilla y Medellín, como el aumento de la inseguridad en las zonas comerciales y el declive en la vitalidad de sus zonas más turísticas, es esencial explorar modelos de negocio efectivos de desarrollo urbano y comercial. Este trabajo de grado propone analizar la implementación del modelo de Business Improvement Districts (BID), una estrategia probada internacionalmente en ciudades como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, donde se ha logrado mejorar la administración de los distritos comerciales y la organización del entorno económico.

El modelo tiene como beneficio un conjunto de herramientas efectivas para revitalizar y administrar de manera más eficiente las áreas urbanas comerciales, fomentando el desarrollo económico y mejorando la seguridad con recaudos complementarios que se invierten en su área de influencia. Estos distritos, financiados por los propios empresarios, tienen el potencial de transformar las áreas urbanas al proporcionar servicios esenciales, mejorar la infraestructura y promover la actividad económica.

La adaptación del modelo BID al contexto colombiano puede ofrecer soluciones novedosas para impulsar el comercio y el turismo, y mejorar las condiciones de seguridad en los lugares de mayor concentración del comercio. Entender cómo adaptar y aplicar este modelo en el contexto colombiano permitirá a las autoridades y a los empresarios acceder a

herramientas valiosas e ideas de negocio probadas en otros contextos para transformar y potenciar sus áreas urbanas. Además, los BID, al ser financiados por los propios empresarios y otros actores locales, facilitan el desarrollo de servicios esenciales, mejoran la infraestructura y fomentan la actividad económica, el cuidado y la promoción de estos lugares.

De la misma manera, el modelo contempla la delimitación de una zonificación territorial específica dentro de la cual todos los empresarios y propietarios se ven en la obligación de aportar al financiamiento, la mejora y la promoción del área. La adopción de este modelo en Colombia, específicamente en Medellín y Barranquilla, podría mitigar los problemas financieros a los cuales se enfrentan comúnmente los empresarios, y lograr fomentar la sostenibilidad de los proyectos de revitalización urbanos.

En la actualidad, los BID se han propagado a globalmente, con aproximadamente 3 000 ejemplos que han demostrado incrementos en las rentas comerciales, reflejando un crecimiento sostenido y señalando la viabilidad de su implementación en Colombia. Este ejercicio le dará la oportunidad de identificar las cualidades distintivas de un modelo que ha demostrado éxito en diversidad de escenarios internacionales. Además, el estudio aspira a beneficiar la colaboración entre los sectores público y privado, apuntando a fortalecer la seguridad, estimular el comercio y elevar los estándares de vida urbana, en especial en las urbes que comparten retos similares. La adopción de este modelo en Colombia, especialmente en Medellín y Barranquilla, puede llegar a organizar y resolver algunos problemas financieros y de organización de espacios comerciales actuales y futuros.

Los BID han sido una herramienta para la revitalización de áreas urbanas y comerciales a nivel mundial. Su origen se remonta a 1969 en Toronto (Canadá) (Morcol, 2008), y desde entonces se han consolidado como una estrategia de colaboración público-privada para la mejora de los distritos comerciales en países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Sudáfrica. En Europa, esta modalidad también se conoce como Town Centre Management (TCM), y ha sido promovida por diversas políticas urbanas para dinamizar el espacio público y comercial de las ciudades (Banco Mundial, 2021).

### **Proceso de creación, mecanismos de financiación y servicios que se ofrecen en el modelo BID**

El establecimiento de un Business Improvement District (BID) es un proceso que implica un esfuerzo significativo y la participación de diversos actores, como empresarios, autoridades locales y otros *stakeholders* relacionados con el área objetivo. Aunque la propuesta inicial suele venir del sector privado, su aprobación depende de la validación municipal (Villarejo, 2014).

A pesar de las diferencias entre los BID, su proceso de creación comparte ciertas etapas comunes:

- Estudio de viabilidad: En esta fase inicial se realiza un análisis que incluye variables como el tipo de propiedades existentes, las tasas de ocupación, la estabilidad de los negocios y el nivel de apoyo de la comunidad, además de proyecciones económicas y de desarrollo. Durante esta etapa, se constituye un Comité Directivo representativo que incluye empresarios, comerciantes, residentes y funcionarios municipales. Este comité

gestiona las acciones del BID, supervisa los intereses de los involucrados y coordina con el Ayuntamiento, que actúa como intermediario para la recaudación de fondos y la supervisión de las actividades (Ysa, 2000).

- Plan de comunicación: En esta etapa se desarrolla una estrategia para informar a todas las partes interesadas, incluidos propietarios, comerciantes, vecinos y organizaciones locales. El plan incluye un presupuesto preliminar, un esquema de evaluación y asignación de cuotas para cada tipo de establecimiento, una lista de servicios y proyectos que se ejecutarán, y la delimitación precisa del área del BID. Es fundamental especificar los límites geográficos del BID, ya que esto afecta directamente las inversiones necesarias y las contribuciones financieras de los integrantes (Ysa, 2000).

- Aprobación y votación: Una vez definido el plan, se somete a votación entre los negocios ubicados en el área designada. Dependiendo del modelo y la región, las condiciones de aprobación pueden variar. Por ejemplo, en Inglaterra se requiere el apoyo de la mayoría simple (51 %) de los votantes, mientras que en Alemania el proceso sigue adelante siempre que menos del 30 % de los propietarios exprese oposición (Ysa, 2000). Si se aprueba, el Ayuntamiento formaliza la creación del BID, que generalmente tiene una vigencia inicial de cinco años. Todos los integrantes del área, independientemente de su postura en la votación, deben aportar financieramente. Esta fase asegura un proceso democrático y transparente (Villarejo, 2014).

### ***Mecanismos de financiación***

Según Esteve (2015), los BID juegan un papel importante en la revitalización de los centros urbanos, y para que sean posibles dependen de las contribuciones económicas de sus miembros. Estas cuotas, aportadas por quienes integren el BID, permiten financiar las actividades programadas y buscar beneficios a largo plazo. El modelo de financiación generalmente se basa en un recargo aplicado sobre los impuestos locales, el cual es asumido por los propietarios o empresarios dentro de la zona delimitada. Como apunta Ysa (2000), este sistema es importante para garantizar un mínimo de recursos disponibles y evitar que los individuos o los negocios se beneficien de las iniciativas del BID sin aportar económicamente, un fenómeno conocido como *free-riders*, concepto con el que se denomina a quienes deciden no aportar al BID y se benefician indirectamente.

Villarejo (2014) señala que, a pesar del rechazo que se presenta frente a nuevos impuestos en muchas sociedades, los propietarios y los empresarios aceptan este recargo al reconocer su potencial para impulsar el desarrollo económico de una zona específica.

En diferentes países, los métodos de recaudación varían significativamente. Por ejemplo, en Estados Unidos la financiación se realiza mediante un *assessment* o evaluación, un tipo de tasa aplicada sobre la propiedad. Su cuantía depende de factores como el tamaño del BID o el valor de los locales comerciales de la zona determinada. En Nueva York, esta contribución se asocia al impuesto sobre bienes inmuebles (*real estate tax charge*), mientras que en Toronto el Ayuntamiento recauda directamente las aportaciones de los socios, calculadas proporcionalmente según el presupuesto anual del BID. En Reino Unido la obligación de pago recae principalmente sobre los comerciantes, quienes soportan un recargo

conocido como *levy* sobre sus impuestos, aunque en Escocia los BID tienen flexibilidad para definir quiénes deben realizar los aportes. En Alemania los propietarios pagan un recargo calculado en función del valor catastral de sus propiedades, con un límite que no puede exceder el 10 % de dicho valor inicial (Villarejo, 2014).

Tarragó (2011) discute sobre las opciones para financiar iniciativas similares a los BID en los contextos urbanos. Su análisis considera cómo estas acciones benefician a tres grupos principales: los empresarios establecidos en los centros urbanos, los propietarios de inmuebles y la economía local en general. Aunque se debate si las cuotas deberían ser asumidas por los propietarios o los empresarios, Ysa (2000) argumenta que el enfoque debería centrarse en los propietarios, ya que estos obtienen beneficios a medio y a largo plazo mediante el incremento del valor de sus inmuebles. Sin embargo, desde una perspectiva empresarial, las mejoras implementadas por un BID pueden reflejarse en mayores ingresos y ventas, favoreciendo principalmente a los titulares de los negocios.

Para los contextos donde no se han implementado los BID, como España, Tarragó (2011) propone explorar alternativas como un recargo sobre el impuesto sobre actividades económicas (IAE), en lugar de utilizar impuestos sobre bienes inmuebles, ya que esto requeriría modificaciones legislativas específicas. Este impuesto, al ser local, permite realizar ajustes basados en el tipo de actividad económica y la ubicación de los negocios, ofreciendo una solución más adecuada para las necesidades de financiación de los BID. Este enfoque facilita la gestión local y evita las complejidades asociadas a impuestos de carácter estatal, como el IVA o el impuesto sobre sociedades.

Por otro lado, Esteve (2014) advierte que replicar directamente los sistemas de financiación de los BID norteamericanos o británicos puede ser inviable en algunos contextos debido a las diferencias en los marcos legales y tributarios. Sin embargo, adaptar mecanismos como el impuesto IAE español puede representar una opción viable para la implementación de BID en zonas urbanas con características similares.

### ***Servicios que ofrecen los modelos BID***

Los BID proporcionan servicios adicionales diseñados para complementar, y no reemplazar, las funciones básicas que corresponden a las administraciones locales. Aunque en algunos casos, como en el modelo estadounidense, estos distritos surgieron en respuesta a deficiencias en la prestación de servicios públicos por parte de municipios poco efectivos (Villarejo, 2014), es importante aclarar que la inversión realizada por un BID debe ser complementaria de las acciones del gobierno local y no una excusa para que este último reduzca sus responsabilidades. De hecho, los BID fortalecen la economía local al brindar una estructura colectiva que unifica los intereses de los negocios participantes, y mejora su capacidad de comunicarse con el público. Por su parte, las autoridades locales deben continuar garantizando la atención básica a las áreas dentro del BID (Bratos y Costela, 2012).

Los servicios que ofrecen los BID varían según los objetivos específicos de cada zona y la contribución económica de sus miembros, pero suelen incluir actividades comunes como las siguientes:

### **Figura 1**

*Actividades comunes en los servicios ofrecidos por los BID*

Mantenimiento e infraestructura	Seguridad	Promoción y marketing	Desarrollo empresarial	Responsabilidad social	Movilidad	Planificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluyen la limpieza de calles y aceras, la recolección de basura, reparaciones de mobiliario urbano y señalización, así como la eliminación de grafitis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de personal de vigilancia adicional en coordinación con la policía local y servicios de asistencia e información para los visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de eventos, promociones comerciales y festivales para atraer clientes, además de estrategias de relaciones públicas para mejorar la percepción del BID y la localidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de apoyo social, como iniciativas para jóvenes y personas sin hogar, además de campañas de recaudación de fondos para causas comunitarias y de salud ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de apoyo social, como iniciativas para jóvenes y personas sin hogar, además de campañas de recaudación de fondos para causas comunitarias y de salud ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración del transporte público, estacionamientos, zonas peatonales y, en algunos casos, promoción de carriles para bicicletas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estrategias para mejorar el posicionamiento comercial de los negocios en la zona.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### ***Referentes nacionales e internacionales del modelo BID***

Este capítulo explora los principales referentes internacionales y nacionales para la implementación de los BID, analizando su impacto en la renovación urbana, la atracción de inversiones y el crecimiento económico local. También se examinan casos recientes en Colombia, específicamente en Bogotá, donde los Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial (DEMOS) han comenzado a experimentar con modelos de gobernanza similares.

En Canadá se crea el modelo BID. El concepto de BID fue formalmente implementado por primera vez en Toronto (Canadá), en 1969, como una respuesta a la necesidad de revitalizar áreas comerciales en declive. Desde su creación, los BID canadienses han logrado generar una transformación significativa en los distritos comerciales, a través de la financiación privada y la gestión colaborativa entre los comerciantes y el gobierno local. Los resultados incluyen un aumento en el valor de las propiedades, mayores ventas para los empresarios y una reducción de las vacancias en los locales comerciales (Morcol, 2008).

En Estados Unidos los BID han jugado un papel crucial en la transformación de áreas urbanas en ciudades como Nueva York y San Francisco. El impacto económico de los BID en Nueva York, por ejemplo, ha sido significativo. Varios estudios han demostrado que, en los cinco años posteriores a la implementación de un BID, los precios de las propiedades comerciales aumentaron en promedio un 15 % en comparación con los cinco años previos a la designación del distrito (Elmedni *et al.*, 2018). Además, los BID en Estados Unidos han logrado atraer inversiones privadas, mejorar la seguridad y reducir la criminalidad en áreas de alta afluencia comercial.

El Reino Unido es otro referente en la implementación de BID. Estos distritos han generado millones de recursos en financiamiento para proyectos de renovación urbana y comercial. En el 2016, una encuesta anual sobre los BID del centro de Londres reveló que los ingresos de las comunidades aumentaron en un 48 % después de la implementación del modelo, a pesar del aumento en los impuestos.

Además, los BID londinenses han sido responsables de proporcionar cientos de servicios adicionales, que incluyen desde seguridad hasta mejoras en el espacio público, lo que ha contribuido a la creación de empleos y a la revitalización económica de la ciudad.

La ciudad de Medellín (Colombia) ha desarrollado un modelo de revitalización urbana basado en el concepto de Áreas de Revitalización Económica (ARE), una estructura que persigue objetivos similares a los de los BID en otros países. Las ARE surgen como respuesta a la necesidad de renovar y dinamizar zonas urbanas estratégicas mediante la colaboración público-privada, estableciendo así una plataforma para la gestión compartida y el mantenimiento del espacio público en zonas de alta concentración comercial.

Las ARE están definidas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Medellín como un subsistema de financiación del espacio público, en el cual los establecimientos comerciales de una zona delimitada asumen una contribución financiera para desarrollar mejoras específicas en el entorno. Esta estructura financiera permite realizar inversiones en infraestructura urbana, servicios de seguridad, limpieza y mantenimiento, actividades fundamentales para la transformación y el atractivo de los espacios comerciales urbanos (Departamento Administrativo de Planeación, 2021).

El modelo de ARE en Medellín permite a los actores privados formar asociaciones sin ánimo de lucro, responsables de proponer actividades y gestionar la administración de los espacios públicos delimitados. Estas asociaciones colaboran con entidades municipales a través de contratos de administración y aprovechamiento económico del espacio público, un enfoque que facilita la intervención de áreas con alto potencial de desarrollo económico, garantizando la sostenibilidad financiera mediante contribuciones de sus miembros (Agencia APP, 2020).

Medellín ha intentado desarrollar los ARE en sectores de alta relevancia comercial, tales como Provenza, que son zonas de gran afluencia turística y económica. La propuesta técnica desarrollada por la Agencia APP en Medellín muestra que este modelo puede ser viable como herramienta de regeneración urbana.

En cuanto al caso de Bogotá (Colombia) y los DEMOS, la implementación de modelos BID aún se encuentra en sus primeras etapas, aunque ya existen iniciativas bajo la figura de los Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial (DEMOS). Estos distritos se crearon como un instrumento de iniciativa privada para promover la

colaboración entre comerciantes, residentes y el Gobierno, con el fin de mejorar la administración, el mantenimiento y el aprovechamiento del espacio público en zonas urbanas con una buena dinámica comercial y turística.

La ciudad de Bogotá ha sido pionera en la implementación de modelos similares a los BID, conocidos como DEMOS. Desde la aprobación del Decreto 540 en noviembre de 2018, Bogotá ha visto el surgimiento de cuatro Distritos Especiales que buscan revitalizar zonas comerciales estratégicas:

Distrito Turístico y Creativo Parque 93: Este DEMO, aprobado en el 2019, se enfoca en la administración, el mantenimiento y la promoción del Parque 93, un importante espacio público en el norte de la ciudad. A través de una alianza público-privada, se han financiado actividades culturales y de seguridad que han contribuido a mejorar la experiencia de los visitantes, y a dinamizar la economía local.

Asociación Zona Rosa: Otro ejemplo es la Asociación Zona Rosa, que desde el 2020 promueve la mejora del espacio público y la seguridad en una de las zonas comerciales más importantes de Bogotá. Esta iniciativa privada ha logrado movilizar recursos para servicios complementarios, tales como la limpieza, el turismo y la promoción de eventos.

Al saber que Bogotá ha liderado el proceso de implementación de los DEMOS, otras ciudades colombianas, como Barranquilla y Medellín, también podrían beneficiarse de la adopción de este modelo. La experiencia de Bogotá demuestra que los distritos de mejora pueden atraer inversiones, fomentar la colaboración público-privada y mejorar la competitividad de las áreas comerciales.



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la viabilidad de la implementación del modelo Business Improvement Districts (BID) en Barranquilla y Medellín.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las características comerciales de Barranquilla y Medellín que puedan influir en la implementación de BID, como la densidad de negocios y las tendencias de consumo.
2. Explorar las percepciones de líderes y empresarios acerca del modelo BID.
3. Analizar los beneficios y los desafíos previstos con la implementación de BID en términos económicos y urbanos.

## Aspectos teóricos

### Marco teórico

Para desarrollar el marco teórico, se realizó una revisión de la literatura relacionada con el modelo de Business Improvement Districts (BID), con el propósito de establecer un sustento para la investigación. En este análisis, se exploraron estudios y referencias que describen los principios operativos de los BID, su impacto y sus efectos en la calidad de vida en áreas urbanas. Este enfoque permitió identificar los factores clave para la implementación del modelo en otros contextos, destacando los beneficios y los desafíos observados en cada caso.

Posteriormente, se llevó a cabo una síntesis de la literatura existente, resaltando los aportes más importantes y las limitaciones encontradas en contextos similares, especialmente en América Latina y otras regiones comparables con Colombia. Además, se incluyó una revisión de diversos modelos de BID implementados a nivel internacional, extrayendo lecciones aprendidas y prácticas efectivas que podrían adaptarse al contexto de ciudades como Barranquilla y Medellín.

Por último, el marco teórico se centra en las interrelaciones entre los conceptos de vitalidad económica urbana, colaboración público-privada y gestión de espacios urbanos, elementos clave para la creación de BID. Estos fundamentos teóricos permitieron plantear tres preguntas de investigación que orientan el estudio en ambas ciudades, en línea con los objetivos de diseñar un modelo de negocio adaptado al contexto local, analizar la disposición

de los actores clave e identificar recomendaciones para la implementación futura del modelo en Colombia.

### **Preguntas de investigación**

De acuerdo con el actual desarrollo urbano y económico de Barranquilla y Medellín, si se implementa el modelo BID, puede presentarse como una táctica novedosa enfocada en fortalecer las zonas comerciales y elevar la calidad de vida en áreas urbanas. Dada la necesidad imperante de adoptar sistemas de gestión y revitalización urbana más efectivos, esta investigación tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad y el impacto potencial que los BID podrían tener en dichas metrópolis.

La definición de las preguntas de investigación de la literatura sobre los BID implementados en diversos entornos globales se complementa con consultas preliminares a expertos en desarrollo económico y planificación urbana. Estos diálogos iniciales destacaron una serie de temas importantes y recurrentes que se requiere examinar minuciosamente para comprender la adaptabilidad y los efectos esperados del modelo BID en el entorno colombiano.

Para abordar estas áreas críticas, se formularon las siguientes preguntas de investigación, cada una destinada a investigar distintas facetas y retos asociados con el modelo BID:

#### ***Preguntas planteadas***

1. ¿Cuáles son los factores clave que determinan la viabilidad del modelo Business Improvement Districts (BID) en las ciudades de Barranquilla y Medellín?

2. ¿Cómo perciben los principales *stakeholders* la implementación de BID en Barranquilla y Medellín?

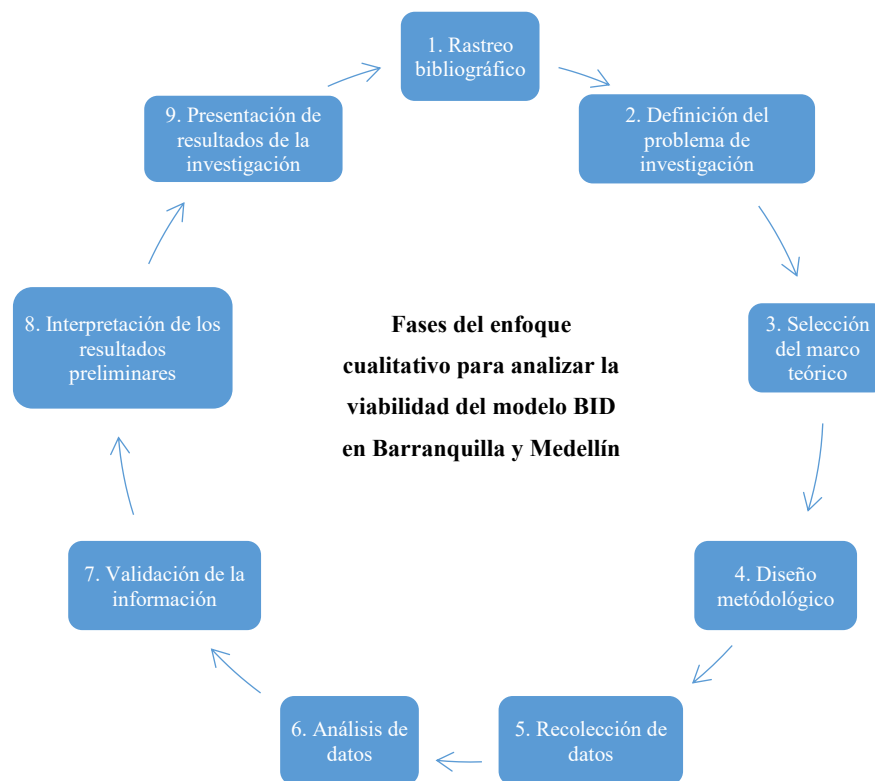
3. ¿Cuáles son los principales desafíos y barreras para la implementación de BID y cómo pueden superarse?

## Proceso metodológico

Este estudio se basa en un enfoque cualitativo que permite explorar y comprender las dinámicas y las percepciones asociadas con la implementación del modelo Business Improvement Districts (BID) en Barranquilla y Medellín. Esta parte del documento detalla fases metodológicas adoptadas de Hernández *et al.* (2014) para la recolección, el análisis y la interpretación de los datos.

**Figura 2**

*Fases del enfoque cualitativo*



Fuente: Elaboración propia.

## **Descripción de las fases**

### ***Fase 1. Rastreo bibliográfico***

La investigación comenzó con una búsqueda bibliográfica utilizando bases de datos académicas y bibliotecas digitales de la Universidad EAFIT, en Colombia, para recopilar estudios previos relacionados con modelos de BID y sus impactos en contextos urbanos similares. Este proceso buscó la comprensión del marco teórico y del contexto específico de los modelos de BID en el mundo.

### ***Fase 2. Definición del problema de investigación***

De acuerdo con la literatura revisada, se definieron el problema y las preguntas de investigación, centrando la atención en las particularidades de la implementación del modelo BID y sus posibles efectos en el desarrollo económico de las ciudades seleccionadas.

### ***Fase 3. Selección del marco teórico***

Se seleccionó un marco teórico que enfatiza el desarrollo económico urbano y la gestión de distritos comerciales, buscando proporcionar una base conceptual para interpretar los datos recogidos.

### ***Fase 4. Diseño metodológico***

Se diseñó un plan metodológico que incluyó métodos de recolección de datos cualitativos, tales como el diseño de una encuesta de percepción a gremios expertos y ciudadanos. Además, se definieron los criterios de selección de participantes, tales como el

conocimiento de las dinámicas del comercio, los líderes gremiales, los empresarios, los ciudadanos y las autoridades en la planificación de ambas ciudades.

#### ***Fase 5. Recolección de datos***

Los datos fueron recolectados a través de una encuesta *online*, incluyendo algunos comerciantes locales y líderes gremiales. Las observaciones de campo proporcionaron información adicional sobre la dinámica, el interés y la percepción del entorno de los distritos comerciales.

#### ***Fase 6. Análisis de datos***

El análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva, permitiendo identificar patrones y temas recurrentes que surgieron de las encuestas y las observaciones.

#### ***Fase 7. Validación de la información***

Buscando la validez de los hallazgos y los resultados encontrados, se empleó la técnica del análisis de datos, comparando información de diferentes fuentes y modelos BID aplicados en otras ciudades.

#### ***Fase 8. Interpretación de los resultados***

Los datos analizados fueron interpretados dentro del marco teórico, revisando cómo estos hallazgos se alinean con la teoría y con estudios anteriores. Esta fase también exploró las implicaciones prácticas de los resultados para la implementación del modelo BID.

### ***Fase 9. Presentación de los resultados de investigación***

La fase final consistió en la redacción de los resultados, donde se detallaron los métodos, los hallazgos, las discusiones y las conclusiones. Además, se sugirieron recomendaciones para futuras investigaciones y prácticas en relación con la implementación de modelos de BID en contextos urbanos.

### **Marco conceptual**

Los Business Improvement Districts (BID) son áreas geográficas delimitadas, donde los propietarios de negocios o inmuebles acuerdan financiar colectivamente servicios adicionales, complementarios a los que ya ofrece el gobierno local, con el objetivo de revitalizar y desarrollar el área comercial (Hoyt y Gopal-Agge, 2007). Este modelo opera bajo un principio de gobernanza colaborativa y busca estimular el crecimiento económico a través de la mejora del entorno urbano.

Componentes fundamentales de los BID:

1. Delimitación territorial: Un BID se define mediante un área geográfica específica, generalmente una zona comercial, con necesidades comunes de revitalización urbana (Mitchell, 2008).
2. Gobernanza público-privada: Los BID funcionan como asociaciones entre los gobiernos locales y los actores privados, donde estos últimos tienen un rol principal en la financiación y la gestión (Briffault, 1999).

3. **Financiamiento colectivo:** El modelo se sostiene mediante una tarifa adicional pagada por los propietarios dentro del área delimitada, utilizada exclusivamente para implementar mejoras locales (Morçöl y Wolf, 2010).

4. **Servicios complementarios:** Incluyen la seguridad, la limpieza, el *marketing*, la infraestructura urbana y los eventos, destinados a atraer inversiones y visitantes (Hoyt y Gopal-Agge, 2007).

Bases teóricas:

El marco conceptual de los BID se sustenta en los siguientes aspectos:

- **Teoría de la gobernanza urbana:** Propone la interacción entre actores públicos y privados como mecanismo para la gestión eficiente de áreas urbanas (Morçöl y Wolf, 2010).
- **Economía urbana:** Sostiene que la competitividad de una ciudad depende de su capacidad para revitalizar las áreas comerciales y atraer capital (Mitchell, 2008).
- **Teoría de los bienes públicos locales:** Argumenta que los servicios provistos por los BID son bienes semiprivados, financiados y controlados por quienes más se benefician de ellos (Briffault, 1999).

Los BID tienen un impacto multidimensional en las ciudades:

- **Revitalización económica:** Incrementan la actividad económica local al mejorar las condiciones del espacio público y la percepción de seguridad (Peck, 2006).

- Regeneración urbana: Transforman áreas deterioradas en centros atractivos para la inversión, promoviendo el turismo y la actividad comercial (Mitchell, 2008).
- Debates y críticas: Algunos autores señalan que los BID pueden generar exclusión social y desigualdad, al priorizar las áreas comerciales sobre zonas residenciales o menos rentables (Peck, 2006).

En América Latina, el concepto de BID está en sus etapas iniciales, mientras que en Europa se han adaptado modelos similares, como las Áreas de Promoción Económica Urbana (APEU) en Cataluña, que incorporan principios de sostenibilidad urbana (Araguàs, 2020). Estos modelos muestran la flexibilidad del BID como herramienta para diferentes contextos.

Para analizar la viabilidad del modelo de Business Improvement Districts (BID) en Barranquilla y Medellín se deben tener en cuenta tres ejes principales: las características urbanas y comerciales, las percepciones de los *stakeholders* y el análisis de los beneficios y los desafíos económicos y urbanos.

## **Tabla 1**

### *Variables comunes del modelo BID*

<b>1. Características urbanas y comerciales</b>	Este eje examina las condiciones físicas, sociales y económicas de las áreas seleccionadas en Barranquilla y Medellín. Ambas ciudades enfrentan retos relacionados con la revitalización de sus espacios urbanos y el fortalecimiento del tejido empresarial en zonas comerciales clave. En Barranquilla, el malecón y el Centro Histórico se destacan como espacios prioritarios para la intervención, mientras que en Medellín distritos como El Poblado y el Centro se caracterizan por una alta densidad comercial y oportunidades de mejora en cuanto a la infraestructura y la seguridad. De acuerdo con la experiencia internacional, los
---	--

	<p>BID suelen llevarse a cabo en áreas con un potencial significativo de revitalización económica, especialmente donde hay una alta densidad comercial y necesidades de mejora urbana (Morçöl <i>et al.</i>, 2008).</p>
<p><b>2. Percepciones de los <i>stakeholders</i></b></p>	<p>La aceptación y el compromiso de los <i>stakeholders</i> son fundamentales para el éxito de un BID. En el contexto colombiano, estos actores incluyen propietarios de establecimientos, comerciantes, administradores públicos y ciudadanos. En estudios realizados en Colombia, se ha observado que la falta de articulación entre actores públicos y privados representa un desafío para la implementación de modelos colaborativos como los BID (Restrepo <i>et al.</i>, 2021). Por ello, el diseño de estrategias participativas es clave para abordar las expectativas, las preocupaciones y los niveles de conocimiento de los diferentes grupos implicados.</p>
<p><b>3. Evaluación de los beneficios y los desafíos económicos y urbanos</b></p>	<p>El tercer eje se centra en identificar los impactos económicos y urbanos de los BID, considerando tanto los beneficios como los desafíos. Entre los beneficios se destacan el incremento de la inversión privada, la atracción de turismo y la mejora de la infraestructura urbana. Sin embargo, también se deben considerar desafíos como la exclusión de sectores vulnerables y los conflictos relacionados con la gobernanza. Algunos proyectos de Barranquilla, como el desarrollo del malecón, han demostrado que las alianzas público-privadas pueden ser efectivas en la revitalización de espacios urbanos y el fortalecimiento de la competitividad regional. En Medellín, la innovación urbana y la planificación estratégica de distritos como Laureles y el Centro representan oportunidades para desarrollar un modelo BID adaptado al contexto colombiano (Alcaldía de Medellín, 2023).</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

Barranquilla y Medellín son dos de las principales ciudades económicas de Colombia, con características comerciales diferenciadas que influyen en la viabilidad de los Business Improvement Districts (BID). En Barranquilla, la concentración del comercio se centra en zonas estratégicas como el Centro Histórico, la Vía 40 y la Calle 72, donde confluyen negocios formales e informales (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2023). La ciudad presenta un crecimiento continuo del comercio formal, y alcanza un aumento del 6,3 % en la creación de empresas en el primer trimestre del 2023, impulsado por sectores como el comercio al por mayor y la construcción (Confecámaras, 2023). Sin embargo, la amplia presencia de comercio informal en áreas de alto flujo comercial, como el Paseo Bolívar, subraya la necesidad de implementar estrategias de ordenamiento y revitalización económica, características propias de los BID.

Medellín, por su parte, exhibe una alta concentración comercial en zonas como El Poblado, Laureles y el Centro, donde la densidad de negocios formales supera la media nacional. Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2023), la ciudad concentra más del 60 % de su actividad comercial en estos sectores, lo que refleja una gran especialización en servicios, comercio minorista y emprendimiento. Además, las tendencias del consumo han evolucionado hacia la preferencia por centros comerciales y espacios mixtos que integran el comercio, la cultura y la gastronomía, como en el caso de Parques del Río y el Centro Comercial Santa Fe (Cámara de Comercio de Medellín, 2023). Estos elementos hacen que Medellín cuente con una infraestructura urbana favorable para la

implementación de BID, al enfocarse en la mejora de la competitividad y en la cohesión entre el sector público y el sector privado.

La concentración del comercio en estas dos ciudades y sus tendencias de formalización empresarial ofrecen un buen terreno para implementar BID como herramientas de revitalización económica. Barranquilla requiere abordar el ordenamiento comercial en áreas con una amplia presencia informal, mientras que Medellín presenta oportunidades en la densificación de negocios formales y la integración de sus sectores comerciales con proyectos urbanos innovadores. Según datos de Confecámaras (2023), la formalización de empresas en ambas ciudades ha aumentado de manera constante, lo que refleja un contexto favorable para implementar programas que potencien la productividad, la seguridad y el atractivo comercial de las zonas estratégicas.

Para analizar la viabilidad de la implementación de los Business Improvement Districts (BID) en Barranquilla y Medellín, se realizaron dos actividades principales. En primer lugar, se analizaron los factores de viabilidad tomando como referencia la experiencia del modelo BID en Estados Unidos, destacando los aprendizajes clave que podrían ser adaptados al contexto colombiano. En segundo lugar, se llevó a cabo una encuesta dirigida a comerciantes, líderes gremiales y expertos en planificación urbana de ambas ciudades, para identificar sus percepciones sobre el modelo BID y evaluar la aceptación de esta propuesta. Este análisis permitió identificar factores determinantes para el éxito de los BID en Barranquilla y Medellín, así como los principales riesgos y barreras que podrían surgir en su implementación.

## **Análisis de los factores de viabilidad**

Este capítulo examina los factores que determinan la viabilidad del modelo de Business Improvement Districts (BID) en las ciudades de Barranquilla y Medellín.

### ***Factores de viabilidad: Modelo basado en Estados Unidos***

En Estados Unidos el desarrollo de Business Improvement Districts (BID) se basa en legislaciones estatales específicas que otorgan a las localidades el poder de formar estos distritos. Generalmente, el proceso comienza con un grupo de propietarios de negocios o una asociación que identifica la necesidad de mejoras en su área. Se lleva a cabo una petición a la administración o la alcaldía local, seguida de un plan de distrito detallado que requiere la aprobación de la mayoría de los interesados. Estos planes incluyen la definición de servicios mejorados, estrategias de *marketing* y un presupuesto claro.

El proceso para establecer un BID incluye la recolección de firmas, el diseño de un plan que detalle los servicios y las mejoras propuestas, y una votación entre los propietarios de negocios y a veces también los inquilinos. La aprobación de la mayoría lleva a la creación formal del BID, que se financia generalmente a través de un recargo en los impuestos de propiedad. A continuación, se detallan los pasos que se siguen para establecer un BID de acuerdo con Hoyt (2007).

### **Tabla 2**

#### *Pasos para desarrollar un BID tipo en Estados Unidos*

<b>Pasos identificados</b>	<b>Descripción</b>
----------------------------	--------------------

<b>Identificación de necesidades y oportunidades</b>	Los líderes empresariales locales reconocen la necesidad de mejoras en su distrito comercial.
<b>Formación de un comité inicial</b>	Se crea un grupo, a menudo con el apoyo de la alcaldía y la cámara de comercio local, para promover la idea del BID y obtener un respaldo preliminar.
<b>Elaboración de un plan de distrito</b>	Se desarrolla un plan detallado que especifica las mejoras, los servicios adicionales, los límites del BID, el presupuesto necesario y el plan de financiación.
<b>Petición y recolección de firmas</b>	Se recogen firmas de apoyo de un porcentaje requerido de los propietarios en la zona afectada.
<b>Aprobación gubernamental preliminar</b>	El plan es revisado y debe ser aprobado por la entidad gubernamental correspondiente, lo cual puede variar según las leyes estatales y locales.
<b>Votación formal por los <i>stakeholders</i></b>	Los propietarios y, en algunos casos, los inquilinos dentro del área propuesta votan para establecer el BID.
<b>Establecimiento de la financiación del BID</b>	Con la aprobación del BID, se establece una financiación, generalmente mediante un recargo adicional en los impuestos de propiedad de las empresas situadas dentro del distrito.
<b>Creación de la junta directiva del BID</b>	Se elige una junta, que a menudo incluye representantes de la cámara de comercio local, para administrar los recursos del BID y supervisar las operaciones.
<b>Administración del BID</b>	La junta directiva es responsable de administrar los fondos recaudados, que se utilizan para mejorar la seguridad, el mantenimiento, el <i>marketing</i> y otros servicios más allá de lo que ofrece la ciudad.
<b>Renovación y evaluación continua</b>	El BID opera por un término definido y debe ser reevaluado y renovado a través de un proceso de votación antes de que expire el término.

Fuente: Elaboración propia.

El marco legal para los BID en los Estados Unidos se establece a nivel estatal y puede variar considerablemente. Las leyes estatales definen cómo se pueden formar y administrar los BID, incluyendo los procesos de aprobación y financiamiento. Las cámaras de comercio locales suelen jugar un papel crucial en la administración y el buen gobierno de un BID típicamente, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva para el beneficio de la zona comercial.

Los BID en Estados Unidos han reportado varios resultados positivos, incluyendo aumentos en las ventas, mejoras en la limpieza y la seguridad de las calles, y el embellecimiento de los espacios públicos. Algunos estudios también han mostrado cómo los BID pueden influir positivamente en la percepción de las áreas comerciales y turísticas.

El proceso para establecer un BID es complejo debido a la diversidad de actores involucrados, tanto del sector privado como del público. Este proceso puede extenderse hasta dos años, durante los cuales es fundamental alcanzar consensos entre las empresas, las autoridades locales, las asociaciones y los residentes interesados en la zona.

Al igual que en la conceptualización del BID, el modelo exhibe variantes, pero todos comparten ciertos elementos. Primero, es esencial contar con un respaldo inicial de, al menos, el 25 % de los actores afectados en el área, además de un liderazgo que guíe las relaciones con el gobierno local para obtener soporte logístico y financiero en las etapas iniciales, necesarias para realizar estudios y sondeos previos (Segal, 1997).

Posteriormente, es crucial desarrollar un plan de negocio que determine los roles de la gerencia, las competencias, el presupuesto necesario y los métodos de recaudación. Este financiamiento se obtiene a través de contribuciones obligatorias, las cuales pueden estar vinculadas a impuestos locales o estructurarse como cuotas individuales. Algunas propiedades, como las religiosas o las públicas, suelen quedar exentas de esta contribución. Asimismo, se debe llevar a cabo un estudio de viabilidad para evaluar las condiciones socioeconómicas del área, junto con una consulta a los empresarios para asegurar el éxito del proyecto (Esteve, 2017).

Finalmente, una vez aprobadas las votaciones, el BID adquiere legalidad y se inicia la implementación del plan de actividades. En términos financieros, los BID suelen obtener la mayor parte de su presupuesto de las contribuciones de sus miembros, aunque en algunos casos también reciben donaciones o pagos en especie (Villarejo, 2008). Los servicios ofrecidos por un BID buscan complementar, no sustituir, aquellos del sector público, e incluyen la limpieza, la seguridad, el *marketing* y mejoras urbanísticas, entre otros (Ysa, 2000).

En cuanto a la financiación del BID, esta varía significativamente de un país a otro. En todos los casos, los fondos recaudados se consideran una contribución directa, recolectada por las administraciones locales o cámaras de comercio, y destinada en su totalidad al desarrollo del BID, buscando así los recursos necesarios para los servicios complementarios (Villarejo, 2008). Este esquema de financiamiento opera bajo el principio de *quid pro quo*: los contribuyentes realizan una aportación especial a cambio de recibir beneficios adicionales, tales como servicios y actividades exclusivas en el área del BID, relacionadas con la seguridad, los eventos exclusivos o el mercadeo. Según Villarejo (2014), en algunos lugares, como Estados Unidos y Nueva Zelanda, alrededor del 50 % de los ingresos de estos distritos proviene de donaciones voluntarias o de aportes en especie por parte de los propietarios.

Una vez que el BID ha sido formalmente aprobado, la participación financiera se vuelve obligatoria para todos los miembros de la zona designada, independientemente de su postura en la votación. Sin embargo, se eximen de esta obligación los locales sin fines de lucro y los establecimientos religiosos o públicos. En cuanto a quiénes realizan el pago, en

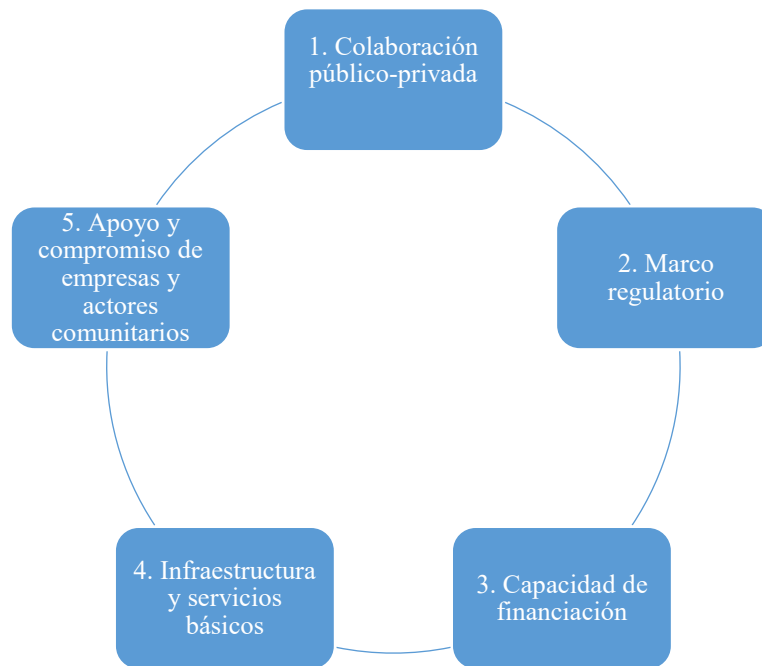
países como Estados Unidos, Canadá y Alemania los propietarios son los responsables; en el Reino Unido y Gales, en cambio, esta responsabilidad recae sobre los arrendatarios (Villarejo, 2020).

El monto de la contribución varía según factores como el tamaño de la propiedad, el valor del edificio y el tipo de actividad realizada. En ciudades como Nueva York, por ejemplo, se calcula en función de una combinación de estos factores y se establece como un porcentaje del *real estate tax charge*, aunque no suele superar el 10 % de dicho impuesto (Mitchell, 1999). Este sistema garantiza la autonomía financiera del BID, al no depender de instituciones externas, y le permite planificar de manera estable sus actividades y servicios (Villarejo, 2020).

Para responder a la pregunta de investigación planteada, “¿cuáles son los factores clave que determinan la viabilidad del modelo Business Improvement Districts (BID) en las ciudades de Barranquilla y Medellín?”, se definen cinco pasos esenciales de acuerdo con las referencias bibliográficas consultadas:

### **Figura 3**

*Factores que determinan la viabilidad del modelo*



Fuente: Elaboración propia.

Los factores que muestra la figura 3 indican que es necesario que exista voluntad de cooperación entre el sector público, los empresarios y la comunidad para el éxito de los BID. En ciudades como Barranquilla y Medellín, donde las relaciones entre los sectores no siempre son homogéneas, este factor puede ser un reto o una oportunidad, dependiendo de los liderazgos locales.

La existencia de un marco normativo que facilite la creación de BID también es importante para su viabilidad. Las leyes y los reglamentos locales deben permitir una estructura clara, la recaudación de fondos y la asignación de responsabilidades.

La sostenibilidad financiera de un BID depende de una recaudación estable, basada en contribuciones de negocios locales y posibles incentivos del gobierno. Esto implica analizar la capacidad de los empresarios en estas ciudades para asumir estos costos. Las

cámaras de comercio locales pueden ofrecer un marco estable al ser responsables de la recaudación del registro mercantil y otros pagos obligatorios, lo cual facilita la estructuración de un sistema de financiamiento confiable para el BID. En diversos contextos internacionales, como en Estados Unidos, las cámaras de comercio han asumido un rol activo en la implementación y la gestión de BID, contribuyendo al desarrollo económico local y actuando como intermediarias entre el sector privado y las autoridades (Hoyt, 2004).

En Estados Unidos, las cámaras de comercio se reconocen como gremios empresariales y también como agencias de desarrollo local que gestionan proyectos BID (Gross, 2005). Se ha demostrado que este rol es fundamental en la generación de confianza entre los comerciantes locales, lo que permite que haya una recaudación más estable y el establecimiento de redes de cooperación efectivas. Por ejemplo, estudios de proyectos BID en ciudades como Nueva York y Los Ángeles indican que la participación de las cámaras de comercio en los BID fortalece su gobernanza y mejora los resultados en cuanto a la revitalización económica y la cohesión comunitaria (Schaller y Modan, 2005).

Los BID en Barranquilla y Medellín requieren una infraestructura adecuada en términos de vías, iluminación, servicios de recolección de residuos y otros servicios básicos que contribuyan a un entorno atractivo. Así mismo, la aceptación y la participación de propietarios de negocios y residentes en el área BID es vital, pues ellos son los principales beneficiarios y contribuyentes.

### **Tabla 3**

*Resumen de los factores de éxito identificados*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Colaboración público-privada sólida	Cooperación efectiva entre los sectores público y privado para coordinar esfuerzos.
Marco legal claro y adaptable	Establecer normativas específicas adaptadas al contexto colombiano.
Compromiso económico de empresarios	Empresarios dispuestos a contribuir económicamente al BID.
Gestión profesional y transparente	Administración profesional y equitativa que optimice los recursos.
Participación activa de la comunidad	Inclusión y apoyo de la comunidad local para asegurar la sostenibilidad.
Infraestructura urbana adecuada.	Infraestructura básica bien mantenida para complementar las inversiones.
Apoyo técnico y financiero del gobierno	Respaldo de las autoridades mediante incentivos o subvenciones.

Fuente: Elaboración Propia.

### ***Percepción del modelo BID en Barranquilla y Medellín***

A continuación, se explora la percepción de los principales actores interesados y los desafíos que enfrenta la implementación de este modelo en el contexto de las ciudades colombianas.

Diseño de la encuesta: La encuesta fue diseñada para explorar la percepción, la disposición y los conocimientos de empresarios y representantes de gremios en Medellín y Barranquilla acerca de la implementación de un modelo Business Improvement District (BID) en sus ciudades. La estructura de la encuesta se desarrolló con base en objetivos específicos de investigación, tomando en cuenta tanto el conocimiento inicial sobre el modelo BID como las percepciones sobre su aplicabilidad y su viabilidad en el contexto local.

La encuesta incluye doce preguntas de diferentes formatos (preguntas cerradas, preguntas de selección múltiple y preguntas abiertas) con el objetivo de obtener respuestas detalladas y cubrir diversos aspectos del modelo BID como aparece en el anexo A.

En esta investigación, la muestra seleccionada no es representativa de la población total debido a las limitaciones inherentes al diseño del estudio, como la que implica explorar la percepción de dos ciudades. En lugar de un muestreo aleatorio que permita extrapolar los resultados a una población más amplia, se optó por un muestreo no probabilístico, un muestreo por conveniencia. Este enfoque es común en estudios exploratorios y cualitativos, en los que el objetivo principal es obtener una comprensión profunda y detallada de fenómenos específicos en contextos particulares, en lugar de lograr la representatividad estadística (Etikan *et al.*, 2016).

Según Patton (2015), el muestreo no representativo es valioso cuando se pretende explorar las experiencias, las percepciones y las motivaciones de un grupo específico, ya que facilita un análisis detallado de las particularidades del caso o el contexto estudiado. En el contexto de esta investigación, la elección de la muestra no representativa permite obtener datos específicos que, aunque limitados en su capacidad de generalización, son valiosos para el entendimiento inicial de las tendencias o los patrones observados.

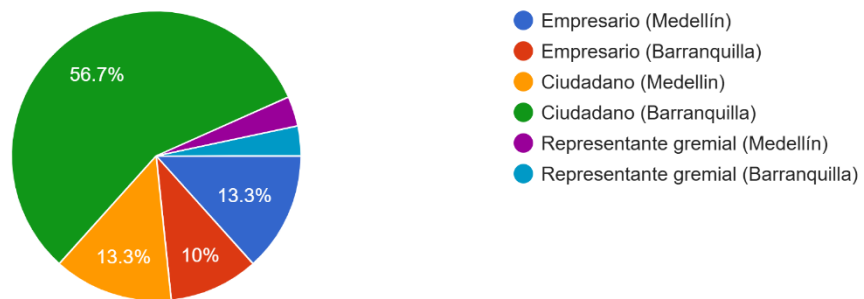
Resultados de la encuesta: En los resultados de esta encuesta encontramos una mirada interesante sobre cómo los distintos actores perciben y valoran la idea de desarrollar un BID en esta zona. Analizamos las respuestas para entender las expectativas y las preocupaciones tanto de los empresarios como de los residentes, así como el apoyo y la posible resistencia que esta propuesta podría generar. Esta sección organiza los hallazgos brindando una comprensión de algunos de los aspectos que más interesan a la comunidad y señalando los factores que podrían facilitar o dificultar el éxito del BID en este contexto.

En total se recibieron 30 encuestas; el 56,7 % corresponde a ciudadanos de Barranquilla, mientras que un 13,3 % representa a ciudadanos de Medellín y otro 13,3 % a representantes gremiales.

#### Figura 4

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 1: ¿Usted es?*

¿Usted es?  
30 respuestas

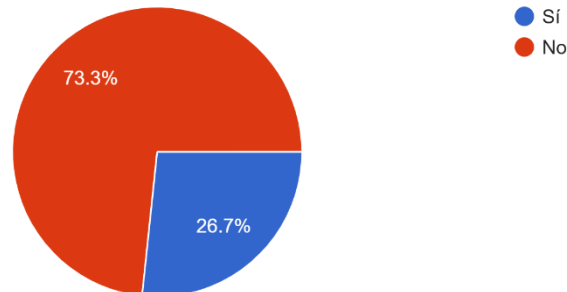


Fuente: Elaboración Propia.

#### Figura 5

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 2: ¿Conoce el modelo de Business Improvement Districts o Distritos de Mejora de Negocios?*

¿Conoce el Modelo de Business Improvement Districts o Distritos de mejora de negocios?  
30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

El 73,3 % de los encuestados respondió que sí conoce el modelo BID, lo cual indica que la mayoría tiene algún nivel de familiaridad con el modelo. Esto demuestra que se puede facilitar el proceso de implementación, ya que gran parte de los involucrados entendería los principios básicos del BID y cómo funciona en otras ciudades.

Un 26,7 % señaló que no conoce el modelo, lo cual muestra que aún queda un segmento significativo que podría requerir información o educación adicional sobre el BID para buscar una aceptación más amplia.

En relación con la pregunta ¿estaría dispuesto a contribuir con aportes económicos adicionales para mejorar las condiciones del espacio público (ciudadanos) o el sector económico (empresas)?, se encontró lo siguiente:

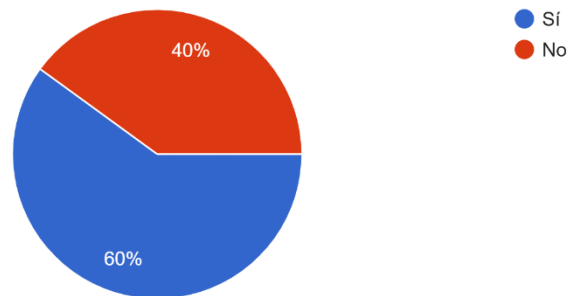
### **Figura 6**

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 3: ¿Estaría dispuesto a contribuir con*

*aportes económicos adicionales para mejorar las condiciones del espacio público (ciudadanos) o el sector económico (empresas)?*

¿Estaría dispuesto a contribuir con aportes económicos adicionales para mejorar las condiciones del espacio público(ciudadanos)/sector económico (empresas)?

30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

El 60 % de los participantes expresó su disposición a realizar contribuciones económicas adicionales. Esta mayoría sugiere que existe un interés en invertir en la mejora del entorno, lo cual es esencial para el éxito del BID.

El 40 % de los encuestados no estaría dispuesto a contribuir económicamente, lo cual puede ser una barrera para la implementación. Este grupo podría estar preocupado por los costos adicionales o podría no estar convencido de los beneficios del BID.

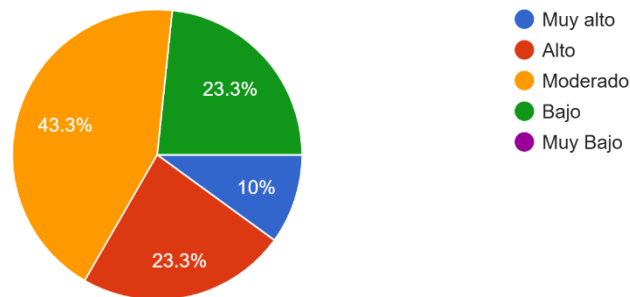
En relación con la pregunta ¿cómo calificaría el nivel de asociatividad y colaboración entre las empresas de comercio y entretenimiento en su ciudad, en lugares con alta dinámica comercial y/o turística?, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 7**

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 4: ¿Cómo calificaría el nivel de asociatividad y colaboración entre las empresas de comercio y entretenimiento en su ciudad, en lugares con alta dinámica comercial y/o turística?*

¿Cómo calificaría el nivel de asociatividad y colaboración entre las empresas de comercio y entretenimiento en su ciudad en lugares con alta dinámica comercial y/o turística?

30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

Un 10 % de los encuestados calificó el nivel de colaboración como “muy alto” y un 23,3 % como “alto”. Sin embargo, la mayoría se inclinó hacia una percepción de colaboración “moderada” (43,3 %) o “baja” (23,3 %). Este resultado indica que, si existen esfuerzos de asociatividad, aún hay áreas de mejora en la cooperación entre empresas. Este aspecto es muy importante, ya que una mejor colaboración podría facilitar el desarrollo y la sostenibilidad de un BID en estas zonas.

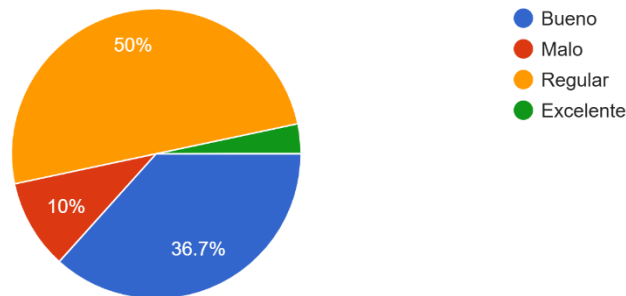
Para la pregunta ¿cómo calificaría la organización de los distritos, calles, sectores o polígonos comerciales y de entretenimiento de su ciudad? se encontraron las siguientes respuestas:

## Figura 8

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 5: ¿Cómo calificaría la organización de los distritos, calles, sectores o polígonos comerciales y de entretenimiento de su ciudad?*

¿Cómo calificaría la organización de los distritos, calles, sectores o polígonos comerciales y de entretenimiento en su ciudad?

30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

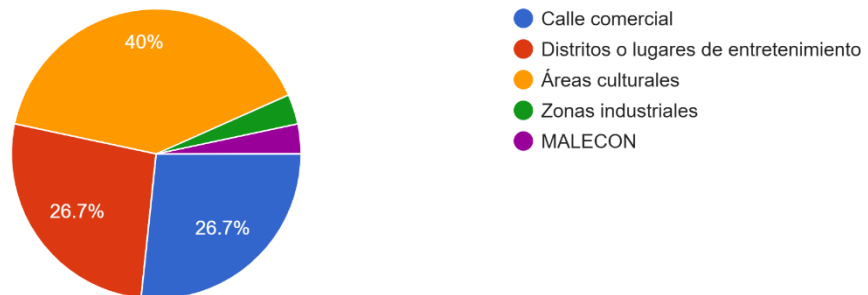
En cuanto a la organización de los espacios comerciales y de entretenimiento, el 50 % de los encuestados la calificó como “buena”, mientras que un 36,7 % la describió como “regular”. Solo el 10 % la percibió como “mala” y un 3,3 % como “excelente”. Estos resultados reflejan una percepción combinada sobre la organización de estos espacios, lo que indica que a pesar de que existen elementos bien gestionados, aún hay un margen de mejora para optimizar el orden y la funcionalidad de estos distritos. Esto podría ser un aspecto que el BID considere al diseñar intervenciones en las áreas priorizadas.

Sobre la pregunta ¿en qué zonas de su ciudad considera que un modelo BID sería más beneficioso? se halló la siguiente información:

### Figura 9

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 6: ¿En qué zonas de su ciudad considera que un modelo BID sería más beneficioso?*

¿En qué zonas de su ciudad considera que un modelo BID sería más beneficioso?  
30 respuestas



Fuente: Elaboración Propia.

Los participantes identificaron varias áreas específicas como potencialmente beneficiadas por un BID: un 40 % eligió calles comerciales, mientras que el 26,7 % sugirió distritos o lugares de entretenimiento, y otro 26,7 % mencionó áreas culturales. Además, el malecón se mencionó específicamente en varias respuestas.

Estos resultados reflejan un interés en desarrollar el BID en zonas de alta actividad económica y turística, donde el impacto positivo sería más visible y podría atraer a más visitantes y consumidores.

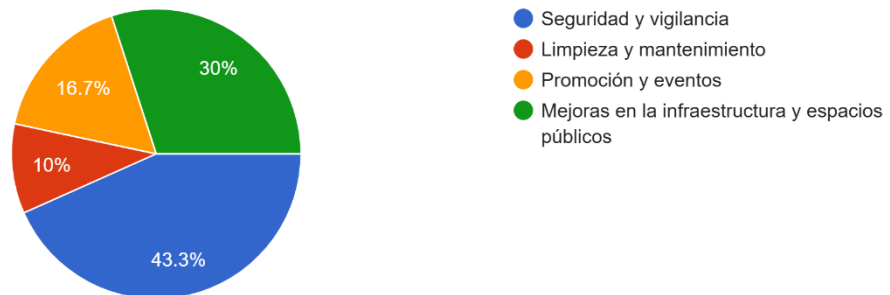
En cuanto a las mejoras que priorizarían en un BID para su área, se observó lo siguiente:

### Figura 10

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 7: ¿Qué mejoras priorizaría en un BID para su área?*

Preferencia de Mejoras con BID: ¿Qué mejoras priorizaría en un BID para su área?

30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

La seguridad y la vigilancia fueron la mejora más priorizada, con un 43,3 % de los encuestados, lo que indica una preocupación importante por la seguridad en la zona y su impacto en la actividad económica.

Otras áreas prioritarias incluyeron la limpieza y el mantenimiento (30 %), las mejoras en la infraestructura y los espacios públicos (16,7 %), y la promoción y los eventos (10 %). Estos resultados muestran una necesidad de servicios básicos que complementen los

esfuerzos del gobierno local, además de actividades promocionales que puedan atraer a más visitantes.

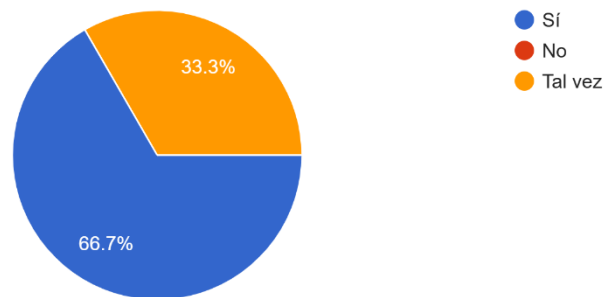
En cuanto a la pregunta ¿piensa que los beneficios de un BID justificarían los costos adicionales que tendrían que hacer los comercios o los ciudadanos a largo plazo?, se encontró lo siguiente:

### Figura 11

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 8: ¿Piensa que los beneficios de un BID justificarían los costos adicionales que tendrían que hacer los comercios o los ciudadanos a largo plazo?*

¿Piensa que los beneficios de un BID justificarían los costos adicionales que tendrían que hacer los comercios o ciudadanos a largo plazo?

30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

El 66,7 % de los encuestados consideró que sí, los beneficios justificarían los costos, lo que sugiere que la mayoría tiene una percepción positiva sobre el valor a largo plazo de los BID.

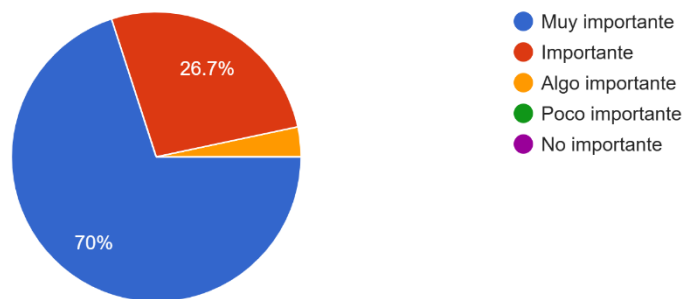
El 33,3 % fue un poco más escéptico, pues señaló que tal vez no se justificarían los costos. Esto podría indicar una preocupación sobre el retorno de la inversión o una duda sobre la eficiencia de los BID en su contexto local.

En cuanto a la pregunta ¿qué tan importante considera el apoyo gubernamental o del sector público para el éxito de un BID?, los encuestados respondieron:

### Figura 12

*Resultados de la “Encuesta de percepción para evaluar la implementación de un Business Improvement District en tu ciudad” – Pregunta 9: ¿Qué tan importante considera el apoyo gubernamental o del sector público para el éxito de un BID?*

¿Qué tan importante considera el apoyo gubernamental o del sector público para el éxito de un BID?  
30 responses



Fuente: Elaboración Propia.

La gran mayoría de los encuestados valoró el apoyo gubernamental como muy importante (70 %) o importante (26,7 %). Esto refleja una percepción de que la colaboración público-privada es fundamental para el funcionamiento del BID y que el respaldo institucional es muy importante para su éxito.

Solo un 3,3 % considera que el apoyo gubernamental es algo importante, lo que sugiere que prácticamente todos los participantes ven la implicación del sector público como necesaria.

En cuanto a las preguntas abiertas de la encuesta: ¿qué desafíos y retos considera que enfrentaría la implementación de un BID en nuestra ciudad? y ¿qué oportunidades podría ofrecer un BID para su negocio/gremio/institución y el sector comercial y de entretenimiento de la ciudad?, los encuestados expresaron que un BID podría incrementar la afluencia de público y el turismo, mejorando así los ingresos de los comercios. Se destacaron también beneficios como la mejora de la calidad de vida, mayores ingresos y la posibilidad de crear un ambiente seguro y bien mantenido que atrajera más visitas.

También se mencionó que el BID podría fortalecer la identidad local, mejorar la visibilidad de la ciudad y facilitar las colaboraciones empresariales y las oportunidades de desarrollo profesional para instituciones educativas. Estos resultados indican un fuerte apoyo al impacto positivo que el BID podría tener en términos de dinamismo económico y promoción de la ciudad como un destino atractivo.

Por último, los desafíos identificados incluyen la cultura local de poca colaboración, el apoyo gubernamental y el marco regulatorio. Muchos encuestados señalaron la importancia de una coordinación adecuada entre las entidades públicas y las privadas para lograr que el BID funcione de forma correcta.

Otros retos mencionados son la transparencia en la recaudación y la distribución de fondos, la confianza en la gestión pública y la necesidad de crear una cultura de apoyo al

proyecto entre comerciantes y ciudadanos. Los resultados resaltan la necesidad de una estructura de gobernanza clara y de asegurar la colaboración y el compromiso de los distintos actores involucrados.

Los desafíos más mencionados fueron la gobernanza, la transparencia y la necesidad de fomentar la colaboración entre distintos actores. Muchos encuestados expresaron su preocupación por la capacidad de coordinar adecuadamente a las partes involucradas y la necesidad de asegurar una administración eficiente de los fondos.

También se mencionaron problemas específicos como la cultura de la ciudad, la confianza en el gobierno y la capacidad de recaudar fondos de manera justa. Estos factores representan barreras que podrían requerir una estrategia de comunicación sólida y una estructura clara de rendición de cuentas para generar confianza y apoyo entre los interesados.

## Recomendaciones

Para el sector público, se recomiendan el diseño y la implementación de marcos legales que regulen y faciliten la creación de BID. De esta manera, se debe buscar la participación activa de propietarios y empresarios, adaptando normativas existentes para incluir mecanismos de financiación obligatoria que resuelvan problemas como el de los *free-riders*. Además, es crucial fomentar la colaboración público-privada, promoviendo espacios de diálogo y cooperación entre el gobierno local y los actores privados para identificar zonas prioritarias y diseñar estrategias conjuntas que atiendan a las necesidades específicas de Barranquilla y Medellín.

Se debe proporcionar apoyo financiero y técnico, como incentivos fiscales, subvenciones o asistencia técnica, para facilitar la creación de BID en áreas estratégicas. Esto incluye la capacitación de empresarios y gestores sobre los beneficios y la operatividad del modelo. Asimismo, se recomienda implementar sistemas de monitoreo y evaluación de impacto, con metas e indicadores claros, para medir los resultados de los BID en términos de revitalización económica, desarrollo comercial y mejoras en el espacio público.

Por último, es fundamental que se preserve el espacio público básico. Los servicios esenciales, como la limpieza, la seguridad y el mantenimiento urbano, deben seguir siendo responsabilidad de las autoridades locales para evitar una dependencia excesiva del BID y asegurar un entorno urbano equilibrado.

Para el sector privado, se recomienda fomentar la asociatividad empresarial, promoviendo la organización de empresarios y comerciantes en redes de colaboración

formal. Estas redes deben diseñarse para maximizar los beneficios compartidos y fortalecer la resiliencia ante los retos económicos y competitivos. Es fundamental asumir un compromiso con la financiación, asegurando la disposición a contribuir económicamente al BID. Este aporte permitirá aprovechar los beneficios de largo plazo, como las mejoras en la infraestructura, la seguridad y la promoción comercial.

Además, se debe implementar una gestión profesional y transparente en los BID, con estructuras administrativas que incluyan a representantes de todos los sectores implicados, la transparencia en las decisiones y la optimización de los recursos recaudados. Asimismo, se debe fomentar una participación en la gobernanza del BID, involucrándose de manera proactiva en su diseño, su implementación y su evaluación. Este compromiso permitirá que las estrategias sean coherentes con las necesidades reales de los negocios y las comunidades locales.

La colaboración en la responsabilidad social es otra recomendación clave. Esto incluye integrar acciones que beneficien a las poblaciones vulnerables, promuevan el empleo local y fomenten la sostenibilidad ambiental. Finalmente, es importante apostar por la innovación en estrategias comerciales, aprovechando las herramientas que proporciona el BID para modernizar la oferta comercial, implementar campañas de *marketing* conjuntas y atraer nuevos negocios que diversifiquen y fortalezcan la economía de la zona.

## Conclusiones

Dado que la experiencia en las principales ciudades colombianas se encuentra en su fase inicial, como ocurre con el modelo DEMOS en la ciudad de Bogotá o los primeros pasos de las Áreas de Revitalización Económica en Medellín, es importante crear un entorno en Barranquilla y Medellín en el que los beneficiarios sientan tanto la necesidad como los beneficios de los cambios que se producirán.

Para Barranquilla y Medellín un BID representa un cambio institucional significativo, ya que da cuenta de un marco legal para que los propietarios controlen y financien la gestión urbana adicional, e intenta resolver las diferencias de propiedad o *free-riders*, otorgando a cada propietario un mayor interés de propiedad en la zona. Un BID se basa en la premisa de que la gestión local por parte de los propietarios o sus agentes es una condición necesaria para la revitalización de los espacios comerciales; de que el núcleo es una zona comercial única en su género, que ocupa un lugar destacado en el comercio y en el tiempo; y de que la renovación y la conservación requieren una financiación especial por parte del distrito para apoyar la mejora y el mantenimiento de la zona.

La asociatividad empresarial se presenta como una estrategia para mejorar la competitividad y la resiliencia de las empresas, especialmente en contextos de alta competencia y recursos limitados, como las ciudades de Barranquilla y Medellín. Al colaborar y formar redes de apoyo, las empresas acceden a beneficios comunes que fortalecen su capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad. La implementación de modelos de colaboración formal, como los Business Improvement Districts (BID), abre nuevas oportunidades para estructurar estos esfuerzos, potenciando tanto el crecimiento económico

de las empresas como el desarrollo de entornos urbanos más dinámicos y cohesionados. Así, la asociatividad se consolida como un pilar importante para el progreso empresarial y social, de tal manera que la integración de recursos y objetivos compartidos tiene el potencial de generar un impacto positivo y duradero en la comunidad.

A partir de la revisión de documentos técnicos sobre agencias enfocadas en la colaboración público-privada, como la Agencia APP en Medellín y Puerta de Oro en Barranquilla, se observa que su autoridad se deriva de la posibilidad que tiene el Estado de delegar facultades específicas de gobernanza territorial a entidades no estatales. Esta delegación permite que dichos actores contribuyan al bienestar de la comunidad en la zona regulada. Estas contribuciones pueden visualizarse a través de metas e indicadores que reflejan el impacto de sus intervenciones.

La investigación sobre la implementación de BID en Barranquilla y Medellín permitió comprender la importancia de la colaboración público-privada para abordar los desafíos actuales de revitalización económica. Este tipo de modelos contribuye a estructurar los esfuerzos entre el sector privado y el gobierno, favoreciendo una gestión eficaz de las zonas comerciales y mejorando la calidad del espacio público.

Se evidenció que el éxito de los BID depende de aspectos como la organización de los empresarios, la disposición de contribución económica y el apoyo gubernamental. Este análisis señala la relevancia de adaptar prácticas de gestión reconocidas a nivel global, adecuándolas a la realidad local mediante marcos legales y políticas públicas que respalden la participación del sector privado en el desarrollo urbano.

La implementación del modelo BID en Colombia es una herramienta que puede ayudar a impulsar la competitividad de las ciudades y dinamizar sus zonas comerciales. El estudio reafirma que la adaptabilidad del modelo a diferentes contextos y la participación de actores son determinantes para el éxito del proyecto, lo cual tiene el potencial de generar un impacto positivo en la economía local, el turismo y la seguridad.

Este trabajo me permitió comprender el impacto significativo que la aplicación de modelos de negocio puede tener en el desarrollo urbano. A través del estudio de los Business Improvement Districts (BID), se observó cómo estrategias de administración, generalmente asociadas a la gestión empresarial, pueden implementarse para revitalizar áreas comerciales y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Esta experiencia amplió mi perspectiva sobre el alcance del MBA, demostrando que las herramientas de gestión pueden adaptarse para enfrentar desafíos urbanos y sociales complejos.

## Referencias

- Araguàs, I. (2020). Business Improvement Districts y sostenibilidad urbana: A propósito de la regulación de las Áreas de Promoción de la Actividad Económica Urbana en Cataluña. *Revista Catalana de Dret Ambiental*, 11(2), 1-44.
- Bratos, M. y Costela, Á. (2012). Las buenas prácticas en los Business Improvement Districts: El caso de Liverpool y el City Central BID. *Jornadas Internacionales sobre Urbanismo y Gestión Comercial*.
- Briffault, R. (1999). A government for our time? Business improvement districts and urban governance. *Columbia Law Review*, 99(2), 365-477.  
[https://scholarship.law.columbia.edu/faculty\\_scholarship/17](https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/17).
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2023). *Informe de dinámica empresarial en Barranquilla*. <https://camarabaq.org.co>.
- Cámara de Comercio de Cali (2023). *Encuesta de ritmo empresarial*.  
<https://www.ccc.org.co/informacion-y-estudios-economicos/encuestasempresariales/encuesta-ritmo-empresarial/>.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2023). *Zonas de concentración comercial en Medellín*. <https://www.camaramedellin.com.co>.
- Confecámaras (2023). *Crecimiento empresarial en Colombia durante 2023*.  
<https://confecamaras.org.co>.

- Dawkins, G. y Grail, J. (2007). Business improvement districts: Past, present, future. *Economic Affairs*, 27, 79-82. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.2007.00715.x>.
- Defensoría del Espacio Público de la Alcaldía de Bogotá (s. f.). *Guía para la conformación y puesta en marcha de Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial-DEMOS*. <https://sgc.dadep.gov.co/4/4/127-GUIAP-02.pdf>.
- Defensoría del Espacio Público de la Alcaldía de Bogotá (s. f.). *Qué son los Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial-DEMOS*. <https://www.dadep.gov.co/informacion-de-interes/demos>.
- Esteve, M. L. (2017a). Financiación de las áreas de promoción económica urbana. Una posible adaptación del modelo BID. *XII Jornadas de Órganos Tributarios Municipales, 16-17 de noviembre de 2017*. Consejo Tributario, Ayuntamiento de Barcelona.
- Esteve, M. L. (2017b). *Colección de fiscalidad: Impulso a la actividad económica en los municipios: cuestiones tributarias de interés*. Huygens.
- Etikan, I., Musa, S. A. y Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>.
- Hoyt, L. M. (2005). Do business improvement district organizations make a difference? Crime in and around commercial areas in Philadelphia. *Journal of Planning Education and Research*, 25(2), 185-199. <https://doi.org/10.1177/0739456X05279276>.

- Kudla, D. (2022). Fifty years of business improvement districts: A reappraisal of the dominant perspectives and debates. *Urban Studies*, 59(14), 2837-2856. <https://doi.org/10.1177/00420980211066420>.
- Mitchell, J. (1999). *Business improvement districts and innovative service delivery*. The Pricewaterhouse Coopers Endowment for the Business of Government.
- Morçöl, G. y Wolf, J. F. (2010). Understanding business improvement districts: A new governance framework. *Public Administration Review*, 70, 906-913. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02222.x>.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage Publications.
- Peck, J. (2006). Struggling with the creative class. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(4), 740-770.
- Peyroux, E., Pütz, R. y Glasze, G. (2012). Business improvement districts (BIDs): The internationalization and contextualization of a “travelling concept”. *European Urban and Regional Studies*, 19(2), 111-120. <https://doi.org/10.1177/0969776411420788>.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>.
- Villarejo, H. (2020). Colaboración público-privada para la revitalización de espacios urbanos: la introducción de los Business Improvement Districts en el ordenamiento

jurídico español. *Revista de Gestión Pública*, 3(2), 235-277.  
<https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2242>.

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*, 19, 47-60.

Ziebarth, D. (2020). Business improvement districts and contemporary local governance. *State and Local Government Review*, 52(2), 128-137.  
<https://doi.org/10.1177/0160323X20968871>.

## Anexo A

### 1. Preguntas de la encuesta

Un Business Improvement District (BID) es una asociación pública-privada en la que negocios y comerciantes de una zona definida contribuyen con fondos adicionales para mejorar un distrito, un polígono o un sector de la ciudad. Estos fondos se destinan a servicios de valor añadido como la seguridad, la limpieza, el mantenimiento del área, el *marketing*, los eventos especiales y los proyectos de desarrollo que benefician al área comercial. Los BID han demostrado ser efectivos en varias ciudades del mundo para dinamizar las zonas comerciales, mejorar la experiencia del consumidor y aumentar la competitividad de los negocios locales.

Ahora, nos gustaría conocer su opinión sobre el potencial desarrollo de un BID en su ciudad (Medellín y Barranquilla). Sus respuestas serán valiosas para evaluar la viabilidad de esta iniciativa.

#### 1. ¿Conoce el Modelo de Business Improvement Districts o Distritos de Mejora de Negocios?

- Sí
- No

#### 2. ¿Cómo calificaría el nivel de asociatividad y colaboración entre las empresas de comercio y entretenimiento de su ciudad?

- Muy alto

- Alto
- Moderado
- Bajo
- Muy bajo

**3. ¿Cómo calificaría la organización de los distritos, calles, sectores o polígonos comerciales y de entretenimiento de su ciudad?**

- Bueno
- Malo
- Regular
- Excelente

**4. Disposición para hacer aportes financieros:**

- **¿Estaría dispuesto a contribuir con aportes financieros para mejorar las condiciones de su sector?**
  - Sí
  - No

**Si la respuesta es sí, ¿qué rango de aporte consideraría adecuado?**

- Alto
- Moderado

- Bajo

**5. ¿En qué zonas de la ciudad considera que un modelo BID sería más beneficioso?**

- Calle comercial
- Distritos o lugares de entretenimiento
- Áreas culturales
- Otro: (especifique cuál) \_\_\_\_\_

**6. ¿Está familiarizado con modelos de BID como DUMBO en Nueva York o Wynwood en Miami?**

- Sí
- No
- Si la respuesta es sí, ¿qué aspectos de estos modelos encuentra más relevantes para nuestra ciudad?

**7. Percepción de la Estrategia BID:**

- **¿Cree que el modelo BID puede contribuir a una mejor planificación de los sitios comerciales en nuestra ciudad?**
  - Definitivamente sí
  - Probablemente sí
  - Indeciso

- Probablemente no
- Definitivamente no

**8. En su opinión, ¿qué oportunidades podría ofrecer un BID para su negocio/gremio/institución y el sector comercial y de entretenimiento de la ciudad?**

**9. ¿Qué desafíos y retos considera que enfrentaría la implementación de un BID en nuestra ciudad?**

**10. Preferencia de mejoras con un BID:**

- ¿Qué mejoras priorizaría en un BID para su área?
  - Seguridad y vigilancia
  - Limpieza y mantenimiento
  - Promoción y eventos
  - Mejoras en la infraestructura y los espacios públicos
  - Otro: \_\_\_\_\_

**11. ¿Piensa que los beneficios de un BID justificarían los costos adicionales a largo plazo?**

- Sí
- No

- No estoy seguro

**12. ¿Qué tan importante considera el apoyo gubernamental para el éxito de un BID?**

- Muy importante
- Importante
- Algo importante
- Poco importante
- No importante

**13. En su opinión, ¿qué oportunidades podría ofrecer un BID para su negocio/gremio/institución y el sector comercial y de entretenimiento de la ciudad?**

**14. ¿Qué desafíos y retos considera que enfrentaría la implementación de un BID en nuestra ciudad?**