



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Programa conjunto de Grado en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos y Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**INICIATIVAS DE DESARROLLO SOCIOLABORAL: EL
PAPEL ESENCIAL DEL MARKETING. CASO DE
ESTUDIO: MODELO DE NEGOCIO BID (BUSINESS
IMPROVEMENT DISTRICT).**

Presentado por Lorena Barceló Rupérez

Tutelado por: Blanca García Gómez y Graciela López de la Fuente

Soria, 19 de Julio de 2016

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE.

INDICE

INTRODUCCIÓN 3

PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL.

CAPÍTULO 1

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES.

1.1. El city marketing. Antecedentes y justificación 12

 1.1.1. Internacionalización y globalización..... 13

 1.1.2. El valor de la ciudad 17

 1.1.3. La estrategia territorial europea: nueva configuración de la ciudad. 19

1.2. Concepto de city marketing 21

 1.2.1. Definición de city marketing 21

 1.2.2. Los públicos del city marketing 23

1.3. La ciudad como empresa 26

 1.3.1. El marketing estratégico al servicio de la ciudad 26

 1.3.2. El objetivo del city marketing: Producto ciudad 28

1.4. El marketing de ciudades en la actualidad: Gestión de la marca ciudad..... 32

 1.4.1. El city marketing de Ocio y Cultura 32

 1.4.2. El City marketing de negocios 37

CAPÍTULO 2

EL MARKETING DE CIUDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN.

2.1. El marketing de ciudades como instrumento de gestión 42

 2.1.1. Contexto europeo 42

 2.1.2. Normativa europea para el progreso y mejora de la ciudad:
Desarrollo urbano sostenible integrado 44

 2.1.2.1. Marco estratégico de la normativa europea de desarrollo de ciudades 45

 2.1.3. Smart Cities: Investing in Europe 52

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 2.2. Función del marketing de ciudades en la consecución de los objetivos europeos: Ciudad inteligente, sostenible e integradora | 53 |
| 2.2.1. Regeneración y rehabilitación urbana | 54 |
| 2.2.2. Movilidad y accesibilidad | 55 |
| 2.2.3. Eficiencia energética y Política medioambiental | 55 |
| 2.2.2. Ámbito social | 56 |
| 2.3. Relación entre city marketing y competitividad | 57 |
| 2.3.1. El marketing de ciudades como herramienta de creación de valor | 58 |
| 2.3.1.1. Desarrollo del atractivo comercial de la ciudad | 58 |
| 2.3.1.2. Desarrollo del turismo urbano | 59 |
| 2.3.1.3. Desarrollo del mercado laboral y de inversión | 59 |
| 2.3.1.4. La comunicación del valor de la ciudad..... | 61 |

SEGUNDA PARTE: MODELO DE NEGOCIO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT.

CAPÍTULO 3 APROXIMACIÓN AL MODELO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT.

| | |
|---|-----------|
| 3.1. Business Improvement District. Antecedentes y justificación | 70 |
| 3.1.1. Origen y expansión del modelo | 70 |
| 3.2. Concepto, funciones y proceso de implementación de un BID | 73 |
| 3.2.1. Proceso de creación del BID | 73 |
| 3.2.2. Financiación del BID | 76 |
| 3.2.3. El papel del BID en el desarrollo de la ciudad | 77 |
| 3.3. Business Improvement District en Reino Unido | 78 |
| 3.3.1. Association of Town and City Management (ATCM) | 79 |
| 3.3.2. Características de los BID británicos | 82 |
| 3.4. Otras experiencias europeas | 84 |
| 3.4.1. Apoyo a los objetivos de la Comunidad Europea | 85 |

TERCERA PARTE: NORWICH

**CAPÍTULO 4
LA CIUDAD DE NORWICH.**

| | |
|---|------------|
| 4.1. La ciudad de Norwich | 92 |
| 4.1.1. El producto ciudad: diferenciación y atractivos de la capital de Norfolk | 93 |
| 4.1.1.1. Ciudad histórica | 93 |
| 4.1.1.2. The Norwich 12 | 94 |
| 4.1.1.3. Ciudad de cultura | 97 |
| 4.1.1.4. Ciudad de ocio | 99 |
| 4.1.2. Análisis del entorno general de la ciudad de Norwich: PESTEL y DAFO | 99 |
| 4.1.2.1. Análisis PESTEL | 100 |
| 4.1.2.2. Análisis DAFO | 108 |
| 4.2. Estrategia de Comunidad Sostenible 2008-2020 de Norwich | 110 |

**CAPÍTULO 5
NORWICH BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT.**

| | |
|--|------------|
| 5.1. Información general de la empresa | 118 |
| 5.1.1. Historia e iniciativas de la empresa desde su creación | 112 |
| 5.1.2. Organización de la empresa | 125 |
| 5.2. Iniciativas de desarrollo económico sostenible integrado del Norwich BID | 128 |
| 5.2.1. Ámbito social: “The Norwich Experience”. Actuaciones para mejorar la acogida de los visitantes, la oferta de entretenimiento de la ciudad y la seguridad | 129 |
| 5.2.1.1. City Hosts | 129 |
| 5.2.1.2. Seguridad en Norwich | 131 |
| 5.2.1.3. Oferta de ocio y entretenimiento | 132 |
| 5.2.2. Ciudad inteligente, sostenible e integradora: “Greener Cleaner City”. Iniciativas que incentivan el uso del transporte público, reciclaje y recogida de basuras e introducción de innovaciones tecnológicas | 133 |
| 5.2.2.1. Iniciativas de transporte sostenible | 134 |

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| 5.2.2.2. Iniciativas de reciclaje | 135 |
| 5.2.2.3. Innovaciones tecnológicas | 136 |
| 5.2.3. Regeneración y rehabilitación urbana: “A Stronger Voice”. Coordinación de negocios, creación de “uniformidad” en el centro, mejora de la accesibilidad a la ciudad y desarrollo comercial | 137 |
| 5.2.4. Comunicación de la marca ciudad: “Promoting Norwich”. Campañas de marketing y comunicación de resultados y promoción turística... .. | 138 |
| 5.2.4.1. Campañas de marketing | 139 |
| 5.2.4.2. Marketing online | 147 |
| 5.2.4.3. Comunicación de resultados | 148 |

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES.

| | |
|---|------------|
| 6.1. Conclusiones..... | 154 |
| 6.2. Conclusiones específicas | 155 |
| 6.3. Líneas futuras de investigación | 156 |

| | |
|--|------------|
| BIBLIOGRAFÍA | 157 |
| Libros y artículos | 159 |
| Legislación | 164 |
| Documentos online y páginas web consultadas | 165 |

ANEXO I

| | |
|------------------------------|-----|
| Norwich-BID-Newsletter | 173 |
|------------------------------|-----|

ANEXO II

| | |
|-----------------------------|-----|
| Annual-Report-2014-15 | 177 |
|-----------------------------|-----|

Introducción.

En un escenario de constante competencia y fruto de la globalización aparecen numerosos cambios sociales y tecnológicos, a los que no sólo las empresas deben hacer frente para mantener o mejorar su cuota de mercado. También las ciudades tienen que ser capaces de anticiparse a los cambios del entorno para poder posicionarse en el mapa global y así venderse como el producto que son. La gestión de city marketing y el branding de la ciudad hoy son una realidad que está de moda.

Para que una urbe pueda competir en este nuevo escenario de manera eficiente y logre satisfacer las necesidades de los usuarios, debe buscar su identidad, potenciar sus singularidades y tener una gran oferta cultural, laboral y calidad de vida. El marketing de ciudades nace a partir de la necesidad de posicionar a un lugar en el mapa global, dotándolo de la suficiente competitividad, identificando las necesidades de los residentes, visitantes e inversores, definiendo el mercado objetivo y diseñando el producto ciudad con los servicios idóneos para colocarlo en un lugar privilegiado en la mente del consumidor.

Para hacer frente al dinamismo del mundo actual deben combinarse las acciones de los gobiernos locales y empresas, en un crisol multidisciplinario que engloba responsabilidad, competitividad, desarrollo económico y social, cohesión e integración. Con el fin de otorgar identidad propia a una localidad, la ciudad puede convertirse en un lugar capaz de atraer visitantes, inversión exterior e incluso nuevos habitantes movidos por la calidad de vida que se oferte.

INTRODUCCIÓN

Con la aparición del city marketing la gestión de la ciudad comienza a buscar el rediseño, para presentar una imagen positiva internacionalmente, siempre con la participación de los ciudadanos ya que el sentimiento de pertenencia de éstos es el mayor eco que se puede conseguir en la campaña promocional de un lugar.

No obstante, para poder conseguir los mejores resultados es necesario un trabajo coordinado, que convierta a cada ciudad en un espacio de cohesión e integración como dicta la Unión Europea. La Estrategia Territorial Europea se ajusta al objetivo comunitario de procurar un desarrollo equilibrado y sostenible, especialmente mediante el refuerzo de la cohesión económica y social.

El desarrollo sostenible incluye no sólo un desarrollo económico respetuoso con el medio ambiente y que conserve para las generaciones futuras los recursos actuales, sino también un desarrollo territorial equilibrado. El fortalecimiento de la investigación, del desarrollo tecnológico y de la innovación; la mejora del acceso, del uso y calidad de las tecnologías de la información y de la comunicación; la mejora de la competitividad de las PYME; la preservación y protección del medio ambiente o la inversión en educación, formación y aprendizaje permanente son algunas de las metas que la Comisión Europea ha marcado para el periodo 2014-2020.

La política de cohesión de la UE actúa como catalizador para la obtención de más apoyo financiero público y privado, no sólo porque obliga a los Estados miembros a contribuir a la financiación con sus presupuestos nacionales, sino también porque impulsa la confianza de los inversores, a fin de responder a las diversas necesidades en materia de desarrollo de todas las regiones de la Unión. No sólo centrándose en crecimiento económico sino en la integración social creando, como hemos dicho, un sentimiento de pertenencia y un lazo emocional entre la persona y su lugar de residencia, el sector privado puede complementar las políticas de la UE que abordan temas como la educación, el empleo, la energía, el medio ambiente, el mercado único, y la investigación e innovación para conseguir un modelo de ciudad donde la calidad de vida sea un distintivo.

Si hacemos un breve recorrido por el mapa actual, vemos que ciudades como Londres, Nueva York o Ámsterdam han conseguido posicionarse como “productos” con una identidad única y atractiva que hace que se diferencien de las demás. Ciudades en su día deterioradas, desprovistas de servicios o sin recursos turísticos son hoy grandes centros de ocio o negocios.

Por todo ello, además de por razones quizá más personales, en este trabajo hemos pretendido mostrar las oportunidades que el marketing de ciudades ofrece a las autoridades locales, habitantes, visitantes e inversores, en definitiva, a la ciudad.

Los objetivos que trataremos de alcanzar a lo largo de estas páginas, pueden resumirse en los siguientes. En primer lugar, nuestra meta principal es conocer qué es el marketing de ciudades, delimitar las características del concepto, su evolución a lo largo de los años y concretar su función en la gestión de las ciudades en un mapa cada vez más globalizado. En segundo lugar, pretendemos aproximar, de un modo genérico, las políticas europeas de desarrollo sostenible integrado y los objetivos de la Comisión Europea para conseguir lo que denominan la “Smart City” desde una perspectiva de cooperación y cohesión entre los territorios.

En definitiva, pretendemos aunar el city marketing y su contribución a las políticas públicas europeas y definir el papel de gestión del marketing en el desarrollo de las ciudades y en su correcta comunicación para conseguir crear una “marca” ciudad atractiva para los posibles públicos objetivo y ver cómo esto ayuda a conseguir las metas europeas y el impacto que tiene en la mejora del atractivo de un lugar.

Otro de nuestros objetivos es la definición del modelo de negocio “Business Improvement District”, su creación, funcionamiento e iniciativas. Además, realizar un análisis externo, delimitando las principales características generales y específicas del entorno y el mercado en el que opera la compañía y para centrar el estudio de caso, se realiza un análisis de la ciudad como producto, dando a conocer los recursos y capacidades, detallando las oportunidades que ofrece y las debilidades a las que hacer frente, sus atractivos y su potencial de comercialización. Por último, con el estudio de la empresa elegida se muestran las iniciativas y actividades que lleva a cabo en función de su colaboración con los objetivos de desarrollo sostenible integrado y las herramientas de comunicación que utiliza para comunicar una imagen positiva de la ciudad.

A partir de este planteamiento global, a lo largo este trabajo nos centraremos en analizar el concepto de marketing de ciudades y, concretamente, como la empresa “Norwich Business Improvement District” gestiona la pequeña capital inglesa.

La elección de esta empresa se justifica porque realicé las prácticas del Grado allí, en una ciudad que cuenta con multitud de encantos, para afirmar incluso que si tuviera que escoger una ciudad del Reino Unido en la que vivir, Norwich sería una de mis primeras opciones. El modelo de negocio “Business Improvement District”, desconocido en gran medida en España y sus iniciativas para la mejora continua de la ciudad, convierten a esta empresa en la idónea para un estudio de caso que demuestre la colaboración del marketing de ciudades, herramienta clave y eje del desarrollo del trabajo en esta compañía, en la consecución de objetivos de desarrollo, cooperación entre diferentes entidades y mejora de la calidad de vida de los que allí residen.

La metodología que empleamos para el estudio de este Trabajo de Fin de Grado es el método del caso, técnica de aprendizaje activa que, una vez obtenidos y desarrollados los conceptos teóricos que sirven de base para la investigación, nos permite conocer y analizar el modelo de negocio elegido. La información de la empresa objeto del estudio se confecciona mediante la recogida de datos de la página web y de la base de datos de la propia organización y mediante la experiencia adquirida en la compañía tras los meses de prácticas que allí realicé.

Esta Memoria se estructura en tres partes, en la primera desarrollamos el marco conceptual, en la segunda se describe el modelo de negocio “Business Improvement District” y, por último, en la tercera parte nos ocupamos de la parte empírica o estudio de caso objeto de este Trabajo de Fin de Grado.

La primera parte engloba los dos primeros capítulos, el primero se ocupa del concepto de marketing de ciudades, sus antecedentes y orígenes de la introducción de este concepto en la ciudad para convertirla en un producto, los paralelismos que existen con la gestión empresarial y ejemplos actuales de una exitosa utilización del city marketing.

INTRODUCCIÓN

El segundo capítulo se centra en la utilización del marketing para gestionar un lugar, en el contexto europeo actual, de forma que las iniciativas de marketing se adapten a las normas europeas y se logren los objetivos comunitarios. Para ello es necesario adentrarse en la legislación actual que la Comisión Europea propone en cuanto al desarrollo sostenible e integrado de las ciudades para conseguir que un lugar sea accesible, eficiente y se ocupe y preocupe por las necesidades de la sociedad.

Para su logro el city marketing se conforma como una herramienta capaz de crear una gran ventaja competitiva y conseguir que un lugar sea el elegido por los consumidores como el lugar en el que desean invertir, trabajar, visitar o incluso vivir.

El tercer capítulo compone la segunda parte del Trabajo, una aproximación al modelo de negocio “Business Improvement District”, su origen, desarrollo y las claves de su funcionamiento. Este capítulo sirve de nexo para la introducción del estudio del caso, la tercera parte del presente documento, que contiene, a su vez, dos capítulos.

El capítulo cuarto, está dedicado a la ciudad de Norwich, la ciudad como producto, sus atractivos y su potencial de diferenciación, seguido de un análisis del entorno general y una pequeña aproximación a la “Estrategia de Comunidad Sostenible” que la ciudad desarrolla actualmente para que sus intereses converjan con los de la Unión Europea.

En el quinto y último capítulo nos centramos en el análisis del caso: el estudio de la compañía inglesa “Norwich Business Improvement District”. La primera parte contiene la información general de la empresa, es decir, historia y origen, organización de la empresa y el análisis de sus competidores o alianzas. La segunda parte del capítulo engloba el análisis de sus líneas de actividad e iniciativas dividiendo están en función de la contribución de cada una a los objetivos europeos de desarrollo, cohesión y correcta comunicación de la marca ciudad.

Para concluir el trabajo, el último apartado hace referencia a conclusiones extraídas del estudio de la empresa, así como recomendaciones y futuras líneas de investigación para el futuro.



Primera Parte.
MARCO CONCEPTUAL.

Capítulo 1.
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO
DE MARKETING DE CIUDADES.

En los últimos años las ciudades han ido dando importancia a recursos y atributos que les aportan diferenciación y atractivos, capaces de favorecer su desarrollo, además de permitirles competir de forma directa con otras localidades.

El posicionamiento de la marca ciudad en la mente del consumidor es, actualmente, el objetivo principal de los gestores de las capitales mundiales para el desarrollo del turismo o la inversión, entre otros factores. De este modo, el marketing se está convirtiendo en un eje fundamental para la competitividad de la ciudad y para la consecución de las nuevas metas que la ciudad se plantea.

La gestión de la ciudad para su conversión en un producto atractivo para el consumidor hace que surja una nueva disciplina: el city marketing. Pues bien, este primer capítulo contiene una aproximación al concepto de city marketing, sus principales características y objetivos, así como el papel fundamental que desempeña para el desarrollo de las ciudades. Creemos que comenzar por analizar el origen del concepto es fundamental para entender su utilidad actual y su implementación en la ciudad, además de su uso en diferentes organizaciones para potenciar una imagen de marca diferenciada del lugar.

Incluye también, la descripción de la gestión actual de la ciudad y la comunicación del posicionamiento elegido con la finalidad de aumentar la inversión, el turismo y la calidad de vida, entre otras de las características que un destino puede ofrecer tanto a locales como a visitantes.

Finalmente, se incluyen ejemplos del uso exitoso del marketing de ciudades en diferentes capitales.

1.1. El city marketing. Antecedentes y justificación.

Antes de adentrarnos de lleno en el análisis del marketing de ciudades, consideramos necesario recordar el concepto genérico de marketing. Para ello echamos mano de la definición de la American marketing Association (AMA) al decir que marketing es un “proceso directivo que trata de la creación de ideas, bienes y servicios y la determinación de la distribución, precio y comunicación más adecuados, de tal forma que se promuevan intercambios entre una organización y unos individuos, satisfaciendo los objetivos de ambos”.

Por su parte, el gurú del marketing, Philip Kotler define marketing como “aquella técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”.

A partir de dicho concepto y considerando su aplicación a la ciudad¹ como producto, podemos concretar que el marketing de Ciudades es un proceso de gestión de los atributos propios de un lugar que pueden estimular el mercado, que van desde el patrimonio hasta la cultura propia de la ciudad y la comunicación de los mismos convirtiendo a la ciudad en un producto capaz de satisfacer las necesidades del consumidor. Ello sin perjuicio de que en un apartado posterior volvamos sobre la definición de city marketing, para hacer un análisis más exhaustivo de este concepto, clave en este Trabajo Fin de Grado.

La conciencia de que una ciudad debe comunicar de la misma manera que una empresa los valores relevantes y únicos que puede ofrecer a clientes, inversores y visitantes, así como las características que la diferencian de las demás ciudades, se manifiesta de forma clara en los últimos años.

Las nuevas fórmulas de gestión de las ciudades son fruto de la evolución de la demanda, la combinación de fenómenos sociales, económicos, tecnológicos y políticos, que obligan a entidades públicas y privadas a adaptarse en la mayor medida posible a un mercado cada vez más complejo y a las necesidades y exigencias del nuevo consumidor en base a los productos o servicios concretos que demanda.

A partir de estas consideraciones iniciales, nos adentramos a continuación en analizar los diferentes factores que han contribuido a la aparición del marketing de ciudades. Siguiendo de forma similar a Benko (2000) y a Elizagarate Gutiérrez, V. (2008) podemos concretar dichos elementos en: los procesos de internacionalización y globalización, el valor de la ciudad y la estrategia europea hacia el concepto ciudad. Nos ocupamos a continuación de cada uno de estos factores.

¹ Consideramos el concepto de ciudad aportado por la RAE al decir que es un “conjunto de edificios y calles, recogidos por un ayuntamiento y cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas”.

1.1.1. Internacionalización y globalización.

Las últimas décadas del siglo XX se caracterizan por los cambios sociales, económicos y políticos que se han producido a nivel internacional.

El concepto de globalización ha quedado patente en la literatura desde finales del siglo XX (Clark y Lund, 2000). El desarrollo de la internacionalización integra la producción y los sistemas de distribución, lo que puede considerarse clave de la globalización. La habilidad de algunas regiones de participar en la economía de la información, basada en la tecnología de las comunicaciones y la información (TIC), ha supuesto el factor clave de su desarrollo económico en el mundo moderno (Castells, 1993).

Las actividades se internacionalizan gracias a la eliminación de múltiples fronteras, el crecimiento económico se intensifica en muchos puntos del mapa global, dando de esta forma a las ciudades una gran importancia como motores de la economía y fuentes de ventaja competitiva para los países. Los mercados comunes y las zonas económicas, junto con la gran importancia otorgada a la comunicación favorecen un proceso de urbanización que trae consigo transformaciones en la forma de administración de la ciudad.

Anteriormente la ciudad se planteaba de forma casi exclusiva el crecimiento urbano y la gestión de las principales áreas industriales con el objetivo de mejorar la economía local. Tras la crisis energética de 1973, se produjo una alteración tan significativa, que tanto el sistema productivo como el sistema urbano entraron en fase de reestructuración.²

Este hecho supone el inicio en los cambios de la gestión urbana, haciendo hincapié en la sociedad y en la reestructuración de la ciudad. Se incrementan los flujos de información, los servicios financieros y el turismo. La tecnología y la innovación se convierten en el eje de las políticas de desarrollo urbano, políticas que debido a la globalización y al incremento de la competencia deben trasladarse de forma efectiva al consumidor para lograr captar su atención.

Muchas ciudades seleccionan una serie de estrategias de promoción y city marketing para posicionarse en un nicho de mercado que ofrezca beneficios en la economía a nivel mundial (Wegener, 1995), mostrando todos y cada uno sus atractivos, lo que en palabras de Friedman (1986),² significa usar los “puntos básicos” para articular un mercado de producción que se especialice en áreas o sectores en los que cada ciudad maximice el uso de sus recursos y por consiguiente, sus beneficios.

La internacionalización de empresas se produce de forma paulatina gracias, también, al progreso en los sistemas de transporte y el consiguiente acercamiento de los mercados. Ciudades con estructura empresarial especializada y próximas a los ejes de rutas internacionales (Elizagarate, 2008) aprovecharon su situación privilegiada para lograr un posicionamiento específico.

² *Precedo, Orosa y Míguez; De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial, Revista EURE, Vol.36, nº 108, 2010, pág. 7.*

CAPÍTULO 1

Ejemplo claro de ello es Dublín³, la capital, situada en la costa este de Irlanda, ha experimentado una gran expansión en el sector de la electrónica e informático y del sector de los servicios internacionales (producción de software y servicios financieros). La disposición de conexiones internacionales y el desarrollo de servicios especializados como el Centro de Servicios Financieros en los Docklands, el Parque Digital Nacional y el Distrito Digital ha conseguido atraer a diferentes multinacionales de alto contenido tecnológico e I+D+i (Altuzarra y otros, 2008).

Desde principios de los años 90 la economía irlandesa ha experimentado grandes cambios que han impactado de forma llamativa en los ratios económicos de crecimiento de Irlanda hasta el punto de conseguir apelativos como “Europe’s tiger economy”, “Celtic Tiger” o “emerald tiger”. El nombre del “Tigre Céltico” se debe a que los ratios de crecimiento de Irlanda, que podemos observar en la tabla 1.1., se asemejan a los niveles de los cuatro “Tigres Asiáticos”: Corea del Sur, Taiwán, Hong-Kong y Singapur.

Tabla 1.1. Crecimiento del PIB en Irlanda.

| AÑO | PIB (miles de euros) | PIB per cápita | Cambio en el porcentaje anual del PIB | |
|------|----------------------|----------------|---------------------------------------|-------------|
| 1995 | 41.502 | 11.525 | 1995–1996 | 7,8% |
| 1996 | 44.719 | 12.333 | 1996–1997 | 10,8% |
| 1997 | 49.564 | 13.538 | 1997–1998 | 8,6% |
| 1998 | 53.830 | 14.529 | 1998–1999 | 10,8% |
| 1999 | 59.671 | 15.933 | 1999–2000 | 11,5% |
| 2000 | 66.511 | 17.563 | 1995–2000 | 9,9% |

Fuente: *National Income and Expenditure: First Results for 2000* (p. 3). Dublin: Central Bureau of Statistics, Ref. 141/2001.

Los factores a destacar, que han contribuido a conseguir este crecimiento son: la inversión en infraestructuras, fundamentalmente basada en proyectos tecnológicos y la mejora del sector financiero y de servicios, las bajas tasas o impuestos del país que suponen un incentivo para las empresas además de una fuente de ingresos importante para el país debido a su gran volumen, y por último, el coste relativamente bajo de los trabajadores frente a su cualificación, ya que gracias a diversas políticas e iniciativas surgidas desde el Gobierno Central, la población está adecuadamente formada, y sus conocimientos se adaptan a las necesidades de muchas multinacionales que buscan el talento para sus sedes en el mismo país.⁴

Tomando como punto fuerte la cooperación entre el sector público, el empresarial y el social, la ciudad se convirtió en un referente en la industria electrónica y en servicios financieros internacionales, lo que ha incrementado con creces la inversión exterior en el país, y sobre todo en Dublín, que es sede de muchas compañías americanas como por ejemplo Google, Facebook y Twitter.

³ *Dublin City Council, Dublin City Development Plan 2005 – 2011.*

⁴ *Dublín fue nombrada la primera ciudad del Ranking de “Availability of skilled employees” (Disponibilidad de empleados formados) en 2011 por la institución Brookings Global Metro Monitor.*

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

En Dublín se han instalado multitud de compañías relacionadas con las nuevas tecnologías, como podemos observar en la siguiente imagen:

Figura 1.1. Internacionalización en Irlanda.



Fuente: IDA Ireland (Septiembre de 2012)

Para conseguir este posicionamiento fue necesario acometer un ambicioso programa de renovación urbana, que incluía la mejora del transporte, la mejora de la educación, la regeneración del centro de la ciudad como espacio de ocio, cultura y turismo o la reutilización de los edificios portuarios para instalar centros financieros y de servicios empresariales internacionales. Todo esto, más el Distrito Digital, hicieron que Dublín reforzase su posición estratégica global.

Como hemos dicho anteriormente, además de la globalización y el acercamiento de los mercados en la economía internacional, el cambio en la administración de las ciudades se ha visto apremiado por una urgente necesidad de creación de puestos de trabajo provocado por un entorno de recesión económica. Tras la crisis energética de 1973, de la misma forma que tras la crisis actual, las ciudades se enfrentan al hecho de tener que trabajar para incrementar el desarrollo económico, haciendo al mismo tiempo la ciudad más habitable, ofreciendo una mayor calidad de vida y satisfaciendo las necesidades de actuales y potenciales residentes e inversores.

CAPÍTULO 1

Para adaptarse al contexto es fundamental que el lugar identifique a sus competidores y analice sus fuentes de ventaja competitiva. Lograr una rentabilidad económica, que asegure el crecimiento de la ciudad, convierte a herramientas como el marketing en el eje de las técnicas de gestión basadas en la creación de valor y mejora de la relación con los clientes con el objetivo de incrementar esa ventaja y lograr un mayor desarrollo económico y social. (Elizagarate, 2008).

Estos cambios económicos y de gestión se vieron reflejados en el modelo Pittsburg. Y es que la combinación de investigación, cultura y tecnología, en el plan estratégico de esta ciudad estadounidense, que se vio afectada por la crisis económica de forma devastadora⁵, tuvo como resultado un cambio de imagen basado en la renovación y revitalización urbana que la posicionó como enclave innovador y respetuoso con el medio ambiente.

Esta ciudad de Pensilvania, sirvió de ejemplo en la campaña de Barack Obama como modelo económico deseado y fue punto de encuentro en la cumbre del G20 como icono de transformación económica. La ciudad se convirtió en un proyecto de marketing, en un producto que, sacando partido de la innovación y la creatividad, demuestra el valor de lo intangible como elemento principal del desarrollo económico.

Pittsburgh cambió su público objetivo, centrándose en un segmento completamente nuevo y diversificando, basando su industria en la alta tecnología, las energías renovables, la educación y la salud. La industria del acero, dedicada en el pasado a la fabricación de hornos se reinventa dedicándose enteramente a la fabricación de instrumental quirúrgico para proveer al sector sanitario, centros médicos y centros de investigación, en auge en la ciudad. Con la remodelación de la industria se crearon más de 100.000 puestos de trabajo, se modificó completamente su estética, repleta de fábricas y contaminación en el pasado, se incrementó su preocupación por el medioambiente, hoy con abundantes zonas verdes y dedicando una gran cantidad de esfuerzos a la utilización de energías renovables, todo ello, con el objetivo primordial de ofrecer calidad en todos los aspectos. Vemos su evolución en las imágenes siguientes.

Figura 1.2. Pittsburgh 1905



Fuente: <http://rebelmetropolis.org>

Figura 1.3. Pittsburgh 1974



Fuente: U.S. National Archives and Records Administration

Figura 1.4. Pittsburgh 2011



Fuente: *Forbes Magazine*

⁵ La caída de la industria basada en el acero de la ciudad, supuso el despido de 120.000 personas, aumentando la tasa de desempleo hasta el 18,2% en 1983.

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

El logro de estos objetivos se consigue mediante la planificación estratégica, actuaciones adoptadas por parte de las instituciones responsables que pretenden que las necesidades de la ciudad converjan con las del público objetivo, acciones estratégicas que, desde una perspectiva global, consigan el mejor posicionamiento posible del lugar.

Así, la ciudad comienza a ofrecer alternativas innovadoras centradas en mostrar la identidad propia del lugar, alternativas distintas a la homogeneización fruto de la globalización que se ha ido produciendo a lo largo de los años en muchas parte del mundo. Centrando su desarrollo en la calidad de vida de sus habitantes, en la cualificación del personal a cargo de sus empresas, en la innovación tecnológica y en la conexión internacional, se pretende convertir a la ciudad en el centro del desarrollo económico mediante políticas locales, culturales o sociales.

1.1.2. El valor de la ciudad.

La puesta en valor de lo local, que se ofrece como alternativa a la marcada homogeneización de las ciudades, hace que surjan estrategias de comunicación innovadoras, que apoyándose en la diferenciación de las características locales, logran una buena posición competitiva. La oferta de incentivos fiscales para crear un buen clima económico, la preocupación por el medio ambiente y la participación de la sociedad en las políticas, así como la oferta de grandes eventos como base del desarrollo cultural entre otros, forman parte de las iniciativas a desarrollar para proyectar una imagen diferenciada y ventajosa antes públicos internos y externos.

Estas iniciativas surgen en Estados Unidos durante los años 70, con campañas tan reconocidas como “I ♥ New York” que representan el esfuerzo de venta de la marca ciudad, y rápidamente se importan a Europa, como modelo de rehabilitación e innovación. El auge de las estrategias basadas en la industria cultural se ve reflejado en Barcelona, la ciudad catalana bajo la campaña de promoción “Barcelona posa’t guapa” de 1986, realizó importantes cambios en sus espacios públicos como antesala de los Juegos Olímpicos de 1992 que justificaban esta renovación urbana y cambio de imagen.

Esta nueva forma de gestión que conlleva el reconocimiento a nivel internacional, liga el marketing con la necesidad de la ciudad de manifestarse como única ante sus “consumidores”.

Un ejemplo de esta práctica se puede ilustrar en la transformación de la ciudad de Bilbao, que tras los efectos de la crisis industrial y la decadencia derivada de ésta, optó por una planificación estratégica de puesta en valor de sus diferentes atributos, mediante el diseño de un plan de renovación urbana del frente portuario e industrial que consiguiera proyectar una nueva imagen de marca para posicionar a la ciudad en el mapa de ciudades innovadoras y creativas, a partir de la arquitectura escaparate como alternativa a su función económica anterior. Convertida hoy en un ejemplo de reconversión urbanística, la capital de Biszkaia ha dejado de ser una ciudad gris dedicada a la industria y se ha transformado en una urbe cosmopolita y de diseño.⁶

⁶ <http://www.bizkaiatalent.eus/>: Bilbao, de ciudad industrial a capital cultural y de servicios.

CAPÍTULO 1

Las mejoras de la ciudad comienzan por la recuperación de zonas degradadas y áreas industriales, la modernización del transporte, el metro, diseñado por Norman Foster y convertido en símbolo del Bilbao actual y el Aeropuerto Internacional. Tras la regeneración de la ciudad y su nueva preocupación por el medio ambiente, la capital se decantó por potenciar el turismo comercial y de negocios, segmento alternativo y poco explotado en el que poder competir, frente al turismo de ocio ya saturado por provincias colindantes como San Sebastián, Asturias o Santander.

Así, se realizaron las obras de algunos edificios emblemáticos y singulares como el Museo Guggenheim, obra de Frank Gehry, y el Palacio de Congresos y de la Música Euskalduna, creación de los arquitectos Federico Soriano y Dolores Palacios⁷, que han conseguido proyectar una imagen vanguardista de la ciudad.

El museo diseñado por Frank Gehry se convirtió en un icono global del final del siglo XX. El éxito del proyecto hizo que el denominado “efecto Guggenheim” se aplicara a proyectos de marketing urbano de puesta en valor de lo cultural y lo natural como estrategia de posicionamiento. (Precedo y otros, 2010).

Figura 1.5. Bilbao y el “efecto Guggenheim”



Fuente: <http://www.eitb.eus/>

Los ejemplos vistos hasta el momento manifiestan de forma clara la fundamental cooperación entre Estado e instituciones a nivel internacional para el control de proyectos e incentivo de propuestas que beneficien a la ciudad; empresarios, que incrementan el desarrollo económico y son los principales promotores de la marca ciudad, y ciudadanos que hacen que ésta se consolide, proyectando una imagen de orgullo y pertenencia.

⁷ <http://www.bizkaiatalent.eus/>: Bilbao, de ciudad industrial a capital cultural y de servicios.

1.1.3. La estrategia territorial europea: nueva configuración de la ciudad.

La necesidad de adaptarse a un nuevo contexto y la requerida diferenciación dieron lugar a proyectos más estructurados y a la necesidad de crear una regulación que incentivara y controlara estos proyectos.

La Unión Europea, a pesar de contar con fuertes ventajas competitivas presenta un importante desequilibrio territorial, manifestado en la desigual distribución del potencial económico entre las diferentes regiones europeas (Elizagarate, 2008).

La estrategia territorial europea surge con la finalidad de sustentar la cohesión y el desarrollo económico, social y territorial para lograr un crecimiento inteligente sostenible e integrador y lograr el equilibrio perfecto de sostenibilidad, competitividad y cohesión social a través de un desarrollo territorial integrado.⁸ Lo observamos en la figura 1.6.

Figura 1.6. Principales directrices que persigue el desarrollo territorial integrado.



Fuente: Elaboración propia en base a la Agenda Territorial Europea 2020.

Las principales directrices fijadas por la Unión Europea se pueden resumir en las tres líneas de trabajo siguientes:

⁸ *Agenda Territorial de la Unión Europea 2020: Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas de 19 de mayo de 2011.*

CAPÍTULO 1

1. Desarrollar una profunda integración en toda la UE y la colaboración entre espacios urbanos, creando un sistema policéntrico que añade valor al desarrollo local y permita mejorar los resultados.

La creciente interdependencia de las regiones genera una demanda de mejor conectividad a nivel global, europeo y nacional. Las barreras a la integración en el ámbito local y regional pueden traducirse en la infrautilización de los recursos humanos, culturales, económicos y ecológicos de las regiones fronterizas, además de agravar su posición periférica y la exclusión social.

La integración de los territorios a través de la cooperación es un factor importante para fomentar la competitividad global. De este modo, podrán utilizarse mejor potenciales como el patrimonio natural, paisajístico y cultural, disminuyendo la fragmentación económica, social y ecológica, creando confianza mutua y capital social.

2. Fomentar un desarrollo integrado en las ciudades dirigiendo sus esfuerzos a convertir las ciudades en motores de desarrollo y en lugares atractivos para vivir, trabajar, visitar e invertir.

El riesgo de exclusión socioeconómica es mayor en zonas con poca accesibilidad, malos resultados económicos, falta de oportunidades sociales u otras circunstancias territoriales particulares. Es por ello que la UE propone que los gestores de las ciudades se preocupen por garantizar la accesibilidad, fomentar el espíritu empresarial y crear unas capacidades locales sólidas a largo plazo para mantener su actividad económica fomentando la creación de empleo, unas condiciones de vida atractivas y unos servicios públicos para los habitantes y las empresas.

La competitividad económica puede fomentarse a través del desarrollo de sectores económicos integrados globalmente y de unas economías locales sólidas para lo que es esencial reforzar la investigación, el capital humano y la capacidad de innovación junto con la información, el conocimiento y la minimización de las barreras de las infraestructuras y el transporte.

3. Gestionar y conectar valores ecológicos, paisajísticos y culturales.

La protección y mejora del patrimonio cultural y natural son condiciones indispensables para el desarrollo sostenible a largo plazo. La UE aboga por la gestión conjunta de los riesgos y la integración de los sistemas ecológicos y áreas protegidas debido a su alto valor y potencial.

La creación de empleos verdes y unas funciones recreativas reforzadas pueden complementar la conservación y mejorar la identidad regional y local reforzando la sensibilización y la responsabilidad de las comunidades locales y regionales hacia su entorno, paisaje, cultura y valores únicos.

La creación de este tipo de políticas marca la base de las nuevas estrategias de gestión de la marca ciudad, apoya iniciativas innovadoras y muestra a su vez la relevancia de las políticas de posicionamiento y comunicación como medio de desarrollo económico en todos los ámbitos del mercado, lo que se plasma como realidad en las ciudades.

1.2. Concepto de city marketing.

El concepto de marketing de ciudades aparece en la literatura en los años ochenta, como “promoción de los aspectos que contribuyan al desarrollo económico y la calidad de vida de un lugar” aunque su puesta en práctica y su modelo de gestión es anterior.

La crisis del modelo industrial y el estancamiento económico son el origen de la necesidad de un nuevo modelo de gestión, haciendo hincapié en valores medioambientales ahora arraigados, en la innovación tecnológica y la comunicación como eje para atraer alternativas con potencial de desarrollo económico que permitan a la ciudad adaptarse a la situación actual. La necesidad de un nuevo diseño de un lugar, aprovechando y creando ventajas competitivas, formulando estrategias a largo plazo, materializando proyectos y desafíos capaces de motivar a los distintos segmentos de mercado, son por tanto el origen del concepto de city marketing.

1.2.1. Definición de city marketing.

En la literatura podemos encontrar una gran diversidad de definiciones del concepto.

Malowany (2004), ofrece una visión del marketing de ciudades basada en un sentimiento común que la ciudad debe promover entre los distintos colectivos. Su definición se expresa en los siguientes términos: *“marketing de ciudades es el arte de desarrollar la adrenalina que genera continuamente una pasión y pertenencia a la ciudad de todos los habitantes y sus visitantes junto a las empresas que se sientan identificadas con la visión de la ciudad que los acoge. Destaco visión como un plan de acción de largo plazo y no con las facilidades para su instalación o proyectos de corto plazo”*.

Por su parte, Benach (2000) incide sobre la capacidad del marketing para crear una nueva imagen como base para el desarrollo económico al decir: *“el marketing de ciudades implica la reevaluación y representación del lugar con la finalidad de crear y comercializar una nueva imagen para las ciudades, tratando de crear una posición competitiva en la atracción y mantenimiento de los recursos”*.

Desde otro enfoque, Elizagárate (2008) destaca la orientación al cliente y la satisfacción de las necesidades de forma global: *“el marketing de ciudades, desde su orientación al cliente, tiene un papel fundamental, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los mercados objetivo. Pero debe tener también una orientación estratégica, en el sentido de que no se debe limitar a la satisfacción de las necesidades. Esta “pasión” se puede entender metafóricamente como la visión positiva que debe individuales, sino que debe lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto”*.

Friedmann (2003) añade explícitamente a su definición la necesidad de generar un programa de comunicación: *“marketing urbano es la actividad que permite a la ciudad (sus instituciones) estar en contacto permanente con sus grupos objetivo, reconocer sus demandas (necesidades), desarrollar productos correspondientes a estas demandas, y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad”*.

CAPÍTULO 1

Finalmente, echamos mano de la definición de Kotler (1993), que define el marketing de ciudades puede definirse como: *“una estrategia de desarrollo de la ciudad orientada a satisfacer, mejor que otras ciudades competidoras, las necesidades de los usuarios actuales y futuros del conjunto de los servicios de la ciudad”*.

Partiendo de estas definiciones podemos concluir que el marketing de Ciudades es una disciplina que nace de la necesidad de búsqueda de una identidad propia, que con recursos, valores y cualidades de una ciudad, pretende proyectar una imagen positiva y atrayente del lugar, que ofrezca una respuesta a las necesidades del público objetivo a través de la creación y distribución de los productos y servicios oportunos junto con una promoción cuyo fin sea enaltecer esas características o actividades que se dan en la ciudad y la diferencian de las demás. Es la mejora de la percepción externa para atraer visitantes, residentes e inversores y favorecer el desarrollo económico y social.

Las características principales que presenta el marketing de Ciudades se pueden sintetizar de la siguiente forma:

1. El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los grupos objetivo, por tanto, la investigación de mercado es un elemento fundamental del marketing Urbano.
2. Se orienta hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local, nacional o internacional que rige las bases del desarrollo urbano.
3. El marketing de Ciudades se realiza mediante la aplicación de un enfoque estratégico cuyo objetivo es satisfacer mejor que la competencia las necesidades de su público objetivo.
4. Incluye un aspecto de colaboración y coordinación: La cooperación entre el sector público y el sector privado se hace imprescindible de forma que todos los actores relevantes del lugar participan en el diseño del producto “ciudad”.

Entre los beneficios que aporta el city marketing y el desarrollo de una imagen de marca podemos destacar los siguientes:

1. Aumentar la identidad y el sentimiento de pertenencia de los locales al colocar a la comunidad en el mapa nacional o internacional.
2. Incrementar el volumen de negocio e inversiones al atraer nuevas empresas e industrias, así como potenciales residentes, habilidades y talentos.
3. Atraer visitantes y potenciar el sector turístico gracias al fomento cultural y a la mejora del sector servicios.
4. Incrementar la colaboración de entidades públicas, privadas y residentes, mediante el apoyo del desarrollo local y social con el fin de crear de forma coherente una marca comunitaria.

1.2.2. Los públicos del city marketing.

Partiendo de los beneficios y siguiendo a Van den Berg y Braun (1999), podemos decir que el marketing de ciudades está orientado hacia cuatro categorías fundamentales de “clientes”:

Figura 1.7. Las cuatro categorías generales del city marketing.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Van den Berg y Braun.

Residentes actuales y potenciales constituyen el público que debe motivar las acciones de city marketing, así como los principales beneficiarios. Son “clientes” que residen o pueden instalarse en la ciudad por diferentes motivos (estudios, trabajo...) y pueden permanecer en ella durante varios años, dependiendo de los recursos que la ciudad les ofrezca. Así, universidades, empresas y sector público deben trabajar de forma conjunta para cubrir las necesidades de los locales a fin de incrementar la población del lugar.

El grupo de inversores, actuales o potenciales conforma una categoría que se nutre de empresas y particulares, que deseen o puedan desear invertir en los activos ofrecidos por la ciudad, pueden ser o no residentes y son fundamentales para el desarrollo económico y la mejora de los sectores productivos. La ciudad debe, por tanto, ofrecer incentivos suficientes para atraer nuevos negocios, bien fiscales, tecnológicos, de accesibilidad.

La importancia del turismo hace que los visitantes constituyan otro de los grupos de actores en los que se centran los esfuerzos de marketing de un lugar debido a su gran potencial económico. Se debe conocer el mercado objetivo y adecuar la oferta a la demanda. La conservación del patrimonio cultural, la organización de festivales y eventos son alguna de las actividades realizadas a este fin.

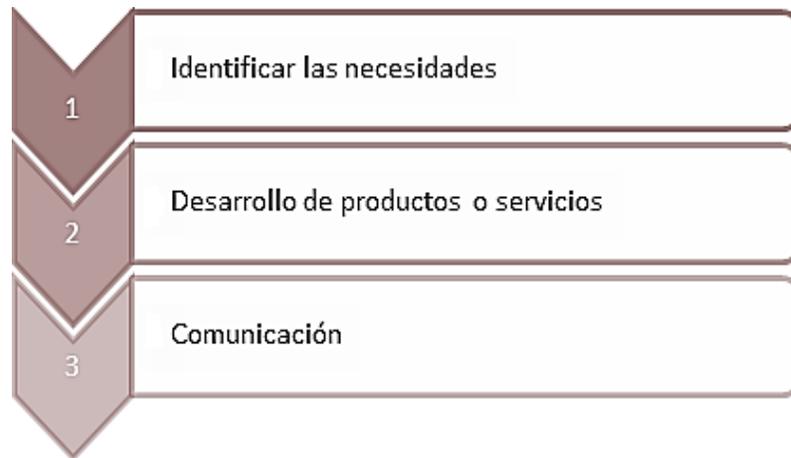
El último grupo engloba a empresas, locales o internacionales. En este sentido, el último de los aspectos en los que se centran estas iniciativas de gestión está dirigido a la provisión de unas condiciones idóneas para el establecimiento de empresas, independientemente del sector o de la parte del proceso productivo o comercial al que se dediquen.

CAPÍTULO 1

Estas empresas cubren en gran medida las necesidades del primer grupo (compra, empleo...) y son fundamentales para el desarrollo económico y la creación de empleo en la ciudad.

Debido a la gran diversidad de clientes a los que la ciudad debe satisfacer, el plan de City marketing debe incluir varias acciones que quedan reflejadas de forma gráfica en la figura 1.8.

Figura 1.8. Acciones de city marketing



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura, la gestión de la ciudad, con el objetivo de maximizar sus beneficios, debe identificar las necesidades de sus diferentes segmentos de mercado, las motivaciones de los potenciales clientes y analizar el comportamiento de los clientes actuales para poder ofrecer a cada público objetivo lo que demanda.

Una vez conocidas las motivaciones de los consumidores se deben definir, desarrollar y posicionar aquellos productos o servicios urbanos que la demanda requiere y que diferencien a la ciudad de la competencia. La oferta de una mayor calidad de vida para los ciudadanos, la revitalización del comercio y del entretenimiento, la conservación del patrimonio cultural y la organización de eventos son algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo para incrementar el atractivo urbano.

Por último, la ciudad debe generar estímulos que motiven a su público objetivo, centrando los esfuerzos de comunicación, publicidad, relaciones públicas y promoción en dar a conocer aquellos productos o servicios que se ofrecen en la ciudad. Es fundamental que se valore la atención al cliente y se considere como herramienta de control y mejora de su programa el feedback de los usuarios y los servicios postventa que puedan tener lugar.

Según el administrador y consultor en “Mercadeo” Jorge E. Pereira, las ciudades tienen que transformarse en vendedoras de sus productos y servicios. Son productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Así, la finalidad última del marketing de ciudades es el desarrollo de una imagen positiva con capacidad para seducir a sus usuarios, se sientan identificados y hagan posible la llegada de turistas e inversionistas.

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

Es necesario entonces un cambio en el modelo de gestión de la ciudad tradicional que considere a los usuarios como clientes y utilice nuevas herramientas como son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad. En esta línea, el city marketing se presenta como una herramienta de gestión de las ciudades, que propone diferentes herramientas al servicio de la mejora de la competitividad del lugar, tales como el rediseño del lugar, la implicación ciudadana como medio de transmisión de la calidad de vida, la unión entre entidades públicas y privadas para la adopción de mejores soluciones.

1.3. La ciudad como empresa.

La crisis económica internacional y un entorno cada vez más cambiante marcan el inicio del cambio en la gestión de la ciudad, amenazada por la pérdida de atractivos y las escasas oportunidades para los ciudadanos debido al declive económico, la necesidad de un nuevo pensamiento estratégico es clave para que las ciudades puedan disponer de mecanismos de gestión eficientes.

La ciudad se ve forzada a pensar estratégicamente, a tener en cuenta la competencia, el entorno, la demanda: surge así, la planificación estratégica urbana (G. Seisdedos 2007).

Se presenta por primera vez el marketing dentro de la administración de la ciudad, lo que conlleva introducir el concepto de mercado en la ciudad, un cambio que hace que surja un paralelismo entre empresa y ciudad. Lo vemos en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Paralelismo entre empresa y ciudad.

| Elementos | Empresa | Ciudad |
|--|---------------------------|--|
| Alta dirección (Gobierno Corporativo) | Consejo de administración | Alcalde y equipo de Gobierno |
| Propiedad | Accionistas | Ciudadanos |
| Productos | Productos fabricados | Servicios/Atracciones |
| Clientes | Consumidores | Empresas Inversores Visitantes Ciudadanos Trabajadores |
| Competidores | Otras empresas | Otras ciudades |

Fuente: Elizagarate Gutiérrez, V. (2008): marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Madrid, Ediciones Pirámide.

CAPÍTULO 1

El alcalde y su equipo de Gobierno forman el estamento de la Dirección de la ciudad, con la misión de proporcionar a residentes, visitantes, trabajadores, inversores y empresas, diferentes servicios que el lugar es capaz de ofrecer, administrando de forma más eficaz que otras ciudades los recursos disponibles (Elizagarate, 2008).

1.3.1. El marketing estratégico al servicio de la ciudad.

Las estrategias adoptadas se apoyan en la metodología del marketing estratégico, es decir, se basan en la planificación a largo plazo, que ofrezca respuesta a la demanda de mercado en un entorno que evoluciona constantemente, que sea capaz de adaptarse y anticiparse a los cambios para conseguir la mayor rentabilidad posible. Por tanto, esta nueva fórmula de gestión de la ciudad supone conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales, identificar segmentos de mercado potenciales, orientar los intereses de la ciudad hacia la búsqueda de oportunidades y adquirir ventaja a la competencia aportando valores diferenciales mediante el diseño de un plan de actuación que consiga los objetivos marcados, lo que supone introducir grandes similitudes con la gestión empresarial.

En este contexto surgen las principales diferencias entre la gestión de la ciudad tradicional y la gestión de la ciudad innovadora que se recogen en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Ciudades innovadoras vs. Ciudades tradicionales.

| Ciudades tradicionales | Ciudades innovadoras |
|--|---|
| <i>Gestión centrada en la expansión</i> | <i>Gestión centrada en la calidad de vida</i> |
| <i>La administración controla los servicios</i> | <i>La administración promueve los servicios</i> |
| <i>Ciudadanía usuaria</i> | <i>Ciudadanía cliente</i> |
| <i>Base económica de sector industrial</i> | <i>Base económica diversificada en el sector servicios</i> |
| <i>Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público</i> | <i>Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privada</i> |
| <i>La herramienta principal de gestión es la ordenación urbana (gestión del suelo)</i> | <i>La herramienta principal de gestión urbana es el marketing estratégico</i> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Ave y Corsico (1994) y MKT CIu año (2007).

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

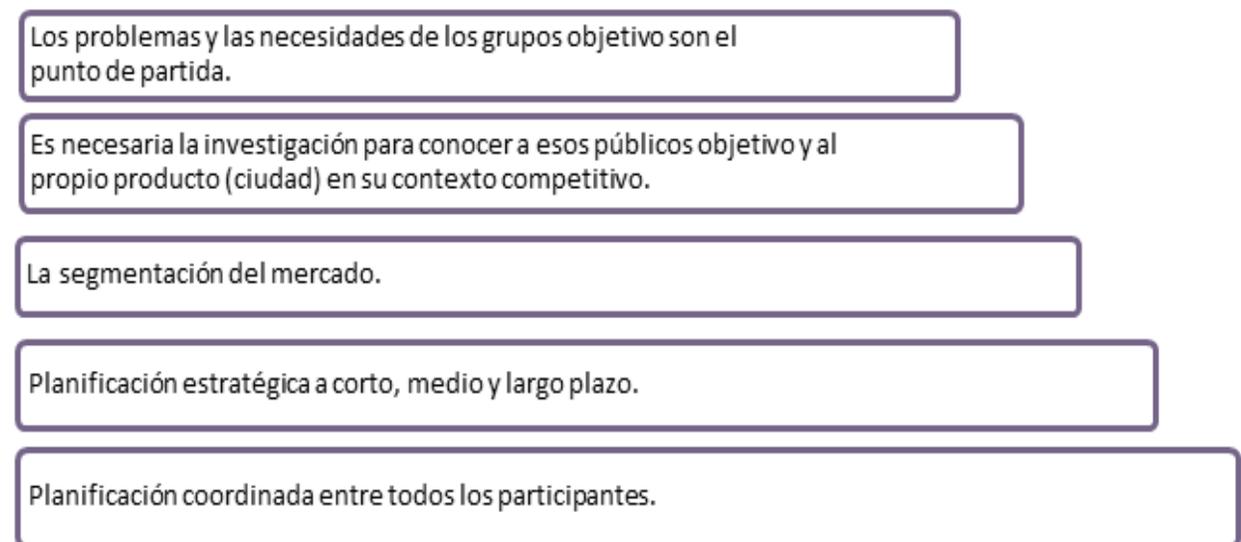
Frente a una lógica sustentada en la acumulación de inversiones físicas destinadas a aumentar la competitividad económica del territorio, en gestionar una expansión periférica para la atracción de población con el eje central en la ocupación del suelo y su clasificación como urbano, urbanizable y no urbanizable (Grupo Aduar, 2000), surge un nuevo modelo que estimula el desarrollo del conocimiento, las capacidades individuales y colectivas... en definitiva, se introduce la planificación estratégica, que gestiona la ciudad, no el espacio (Noisette y Vallérugo, 1996).

La ciudad innovadora apuesta por el valor del conocimiento, puesto que la formación y la información permiten crear una plataforma educativa en la población, propicia la creación artística, científica y tecnológica; transforma la aptitud de los ciudadanos y mejora la capacidad de asimilación de los impactos del desarrollo económico, ante los cambios y el progreso. (Miguel Lifschitz, 1999).

Exige también la disposición de la tecnología adecuada para el desarrollo de la ciudad y la prestación de servicios de calidad para potenciar la competitividad del territorio y para mejorar la posición estratégica de la ciudad.

Aunque existen diferencias entre el marketing empresarial y el marketing de ciudades existen varios elementos que se pueden aplicar a la gestión de la ciudad actual. G. Fernández Casalla (2005) destaca los elementos recogidos en la figura 1.9. que se muestra a continuación:

Figura 1.9. Elementos transferibles del marketing al marketing de ciudades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Molina (2007-2008).

Como hemos introducido anteriormente, la ciudad debe conocer las necesidades de su público objetivo para poder desarrollar los productos o servicios necesarios que reclama su segmento de mercado, es decir, muchos de los principios clave para el marketing empresarial se convierten también en la base del marketing de ciudades.

CAPÍTULO 1

La figura resume así los elementos clave del marketing tradicional que se pueden extrapolar a la nueva forma de gestión y planificación de la ciudad.

En definitiva, un Plan de marketing para la ciudad es una potente herramienta de promoción operativa, a través de la cual se diagnostica la situación actual, se definen objetivos, elaboran estrategias y propone una cartera de acciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios urbanos, abrir nuevos canales de comunicación y asegurar una distribución expedita hacia sus públicos y mercados de interés.

Esta metodología se orienta al apoyo institucional que gerencie las demandas públicas y privadas, y fortalezca la planificación estratégica del municipio, con lo cual se espera posicionar a la ciudad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, y al mismo tiempo, se promuevan sus valores y oportunidades, se motive a la ciudadanía y se atraiga el interés de nuevos visitantes e inversionistas para potenciar esas oportunidades.

Los propósitos principales que siguen los gestores de la ciudad son incrementar la productividad y la eficiencia urbana, promover el desarrollo económico y social, y asegurar la sustentabilidad del desarrollo urbano.

Esta actitud de cambio trata de generar un ambiente propicio a la transformación, que estimule la actitud a favor de nuevas actividades, proyectos e iniciativas, y supone entender a la ciudad como un producto.

1.3.2. El objetivo del city marketing: Producto ciudad.

Las más hermosas y atractivas ciudades de la tierra, desde Babilonia, con sus jardines colgantes, fueron diseñadas y mantenidas para que los habitantes y visitantes de las mismas pudiesen sentirse bien, tuviesen una vida placentera. Lo que se entiende por “calidad de vida”.⁹

Para ofrecer las características y recursos necesarios y confeccionar la ciudad como un producto atractivo que atraiga visitantes e inversores es necesario el desarrollo de estrategias de promoción adecuadas, además de una planificación estratégica a largo plazo, orientadas a atraer a visitantes e inversores. Así, la ciudad se transforma en un vendedor de productos y servicios que comercializa su valor (R. Friedmann 2003).

Según Asensio (2008), considerar una ciudad como producto de intercambio es la esencia del city marketing.

La función del marketing es crear valor, el desarrollo de una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad.

Bajo estas premisas, en la figura 1.10 se distinguen los cinco ámbitos del marketing de ciudades según Friedman (2003).

⁹ Jorge E. Pereira: <http://www.mercadeo.com/>

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

Figura 1.10. Ámbitos del marketing de ciudades.



Fuente: Friedman (2003).

El marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, ya que proporciona una guía para conseguir satisfacer las necesidades de todos los grupos de clientes a los que la ciudad debe dirigirse, mediante la identificación de oportunidades y capacidades que puedan ser desarrolladas.

La materialización de este proceso se concreta en la realización de un plan de marketing estratégico de la ciudad, orientado al mercado, que estimule la comunicación entre los diferentes agentes económicos y de acuerdo con Elizagarate (2008) consiga:

1. Ofrecer una visión, misión y objetivos de forma global e intersectorial de la organización de la ciudad a largo plazo.
2. Permitir identificar tendencias y anticiparse a los cambios del entorno: mediante el diagnóstico de la situación de la ciudad, la evaluación y cuantificación de los recursos de que dispone, así puede mantener y desarrollar sus puntos fuertes y corregir sus debilidades para mantener su posición ante las transformaciones que puedan producirse.
3. Utilizar de forma eficiente los recursos para crear una ventaja competitiva: analizando segmentos a los que se dirige, la ciudad puede orientar sus esfuerzos y afianzar su posicionamiento.
4. Conseguir un posicionamiento exitoso de la ciudad: mediante la implantación de las estrategias adecuadas, el seguimiento y control de las mismas, la ciudad puede conseguir una posición reconocida en la mente del consumidor.

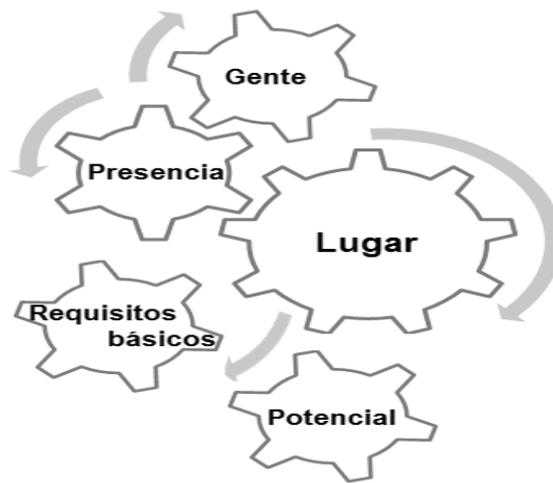
Es fundamental emplear diferentes herramientas de comunicación promocional para vender la ciudad. La adecuada gestión de la ciudad debe comunicar e informar de sus principales atributos para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos que se hayan definido, así como trasladar los valores de la ciudad al público de interés.

Cuando la ciudad se convierte en un producto no es extraño que tenga una marca, un logotipo, un eslogan e incluso todo un conjunto de acciones de merchandising.

CAPÍTULO 1

En un entorno amplio, cambiante y competitivo, la marca de la ciudad se está convirtiendo en un poderoso elemento de diferenciación. Los principios del branding ya no sólo son aplicables a productos y servicios, sino también al territorio. Por influencia de los avances teóricos en el ámbito empresarial, países, regiones y ciudades están comprendiendo que hay que gestionar adecuadamente los activos intangibles, es decir, aquellos recursos que aportan valor a la institución, como la marca, el capital humano y el capital cultural, entre otros. Así, se consideran seis aspectos que nos llevan al mejor entendimiento de una ciudad y a plasmarla en una marca. La figura 1.11. los muestra de forma gráfica.

Figura 1.11. Aspectos a considerar en el proceso de branding de la ciudad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Anholt (2000).

La presencia hace referencia al conocimiento de la ciudad y la percepción de su importancia durante los últimos treinta años, tanto en el ámbito mundial y nacional. Por su parte, la percepción que existe del lugar y sus aspectos físicos (clima, entorno geográfico y principales hitos urbanos) es otro de los aspectos a considerar; nos referimos a las experiencias estéticas y emocionales vinculadas con este tipo de elementos. El potencial alude a las oportunidades económicas y educacionales que la ciudad ofrece a sus habitantes y visitantes. Se concreta en las posibilidades de obtener empleo, de emprender nuevos negocios o de acceder a una educación superior de alta calidad, entre otras. Con el término gente se engloban las características de los habitantes de la ciudad, la relación que éstos establecen con los extranjeros, los distintos estilos de vida posibles.

En definitiva, hablamos del estilo de vida urbano y del ritmo propio de la ciudad, es decir, cuán apasionante es ésta y con qué facilidad se pueden encontrar cosas interesantes que hacer. Los requisitos básicos están formados por el transporte público, la educación, la salud, esto es, todos aquellos servicios básicos que proveen tanto el sector público como el sector privado en colaboración con éste.

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

El profesor Seisdedos (2007) señala que la gestión de una marca asociada a la ciudad debe vincularse al desarrollo de atributos emocionales. La percepción de todos estos atributos proporcionara una idea que ha de ser diferenciadora, simple y fácil de comprender. En la medida en que la marca constituye una promesa, es necesario determinar, mediante herramientas de investigación, cuál es esa promesa; en definitiva, los valores y características que la hacen única.

Transmitir la experiencia que ofrece, la identidad e imagen urbana forman parte del programa de marketing para la ciudad, el cual, alineado con la legislación vigente y el impulso que ofrecen algunas instituciones, suponen el nuevo modelo de gestión de las capitales.

En una situación de competitividad, donde la mayoría de las ciudades buscan sobresalir de las demás por las potencialidades que puedan aprovechar y sus elementos diferenciales, surge el marketing para señalar la manera de hacerlo. Para construir un Plan de marketing exitoso para una ciudad debe existir armonía y correlación entre administración pública y ciudadanía. Estos últimos – los propios residentes de la localidad – son quienes van a validar cualquier campaña de mercadeo.

Específicamente y como conclusión, el desarrollo del plan de city marketing desempeña cuatro funciones básicas. En primer lugar logra una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad, desde el punto de vista de los residentes, visitantes e inversores. En segundo, articula una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la ciudad para los actuales y futuros usuarios de sus servicios. Por otro lado, asegura un rápido y eficiente acceso de la ciudad a los mercados de interés. Finalmente, logra transmitir al público objetivo la imagen y las ventajas comparativas de la ciudad.

En definitiva, las ciudades representan el compromiso cívico y el orgullo que puede surgir de los valores y la identidad compartidos (lo que se transmite como imagen de marca), cuya percepción dependerá de los esfuerzos de los líderes comunitarios para fortalecerla o definirla, lo que implica un compromiso ciudadano más profundo y una mayor movilización de actores socioeconómicos, además de ser una poderosa herramienta para atraer inversiones, compañías y turismo. Esta tendencia del mercadeo se impone cada vez más en todo el mundo, pues, tanto la globalización como la facilidad de las comunicaciones, hacen necesario que las ciudades se diferencien unas de otras, se conviertan en referentes de relevancia mundial y se traten como cualquier otro producto que quiere tener éxito en el mercado.

Ante esta necesidad de diferenciación, Friedman (2003) entiende que el marketing asume en la actualidad una gran importancia en el desarrollo de cualquier actividad económica y social, ya que no sólo se enfoca a empresas privadas, sino que se relaciona cada vez más con las ciudades, siendo su papel cada vez más significativo. Por tanto, es necesario impulsar las políticas de marketing del lugar, para identificar y promocionar las ventajas competitivas de cada sitio, explotando los valores locales singulares que contenga, posicionándolo, permitiéndole diferenciarse de cualquier otra ciudad, obteniendo un posicionamiento que consiga que sea elegida como destino”.

1.4. El marketing de ciudades en la actualidad: Gestión de la marca ciudad.

Ciudades que poseen identidad propia, aportan valor añadido gracias a sus infraestructuras y atracciones, ciudades con la capacidad de seducir a sus usuarios para que vivan en ellas, las visiten o sean el centro de sus inversiones. Esta nueva imagen de la ciudad, determinada por factores como la geografía, las condiciones externas como la globalización y la creciente expansión de la comunicación o la construcción de nuevos escenarios que se apoyan en el patrimonio cultural, el patrimonio histórico o las nuevas tecnologías como hemos expuesto a lo largo del capítulo, se puede ver plasmada en diversos casos de éxito de la implantación del city marketing en los últimos años.

El plan de gestión de la marca ciudad se inicia con el diagnóstico de los elementos claves de city marketing: la imagen, las infraestructuras básicas, tecnológicas y educativas, el atractivo turístico y la gente que forma la identidad de la ciudad y fortalece la comunicación como sello único en la construcción del posicionamiento elegido.

En definitiva, se busca, en palabras del experto Toni Puig, asesor en comunicación del ayuntamiento de Barcelona, convertir la ciudad en un lugar “amado por los turistas, en una marca atractiva, irresistible...”.

A continuación vamos a hacer un breve recorrido por diferentes ciudades que son un ejemplo de exitosa implementación de proyectos de marketing estratégico urbano, cuyos resultados han permitido que se posicionen en los nuevos escenarios del siglo XXI. Ejemplos que nos ayudarán a ilustrar conceptos novedosos dentro del city marketing, como el de ocio y cultura o el centrado en los negocios.

1.4.1. El city marketing de Ocio y Cultura.

El marketing de ciudades ha conseguido consolidar la posición de capitales mundiales permitiendo que sus nombres se conviertan en una verdadera marca registrada.

Este logro se ha conseguido gracias a la puesta en valor de los recursos de la ciudad. En un buen número de ocasiones, el ocio y el patrimonio cultural han sido los pilares básicos sobre los que se ha construido la marca de la ciudad y, con ella, el reclamo para convertirla en un producto de éxito.

Otras veces, sin embargo, el configurar una ciudad como lugar atractivo para los negocios, es el objetivo esencial. Nos ocupamos en este apartado del primer caso, esto es, de explicar a través de tres casos de éxito como son Berlín, Londres y Ámsterdam, el marketing de ciudades del ocio y de la cultura, dejando para el siguiente subepígrafe el caso de la ciudad como lugar de negocios.

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

La capital de Alemania, Berlín, ha centrado su desarrollo en su historia, la cultura, el arte y la vida nocturna mediante prácticas de marketing que enfatizan los servicios y actividades que han hecho resurgir a la contemporánea ciudad (Colomb, 2012). Durante los últimos quince años su economía ha cambiado de forma sustancial: la industria y la construcción han dejado paso al sector servicios.

La ciudad se ha convertido en capital cultural (para no competir con Frankfurt, capital financiera del país) gracias a sus museos, abiertos incluso durante la noche y monumentos como el de las víctimas del nazismo, el más grande del mundo. Además ha logrado que sus infraestructuras y universidades fueran un fuerte reclamo para la inversión.

El Berlín turístico es gestionado por dos compañías paralelas: Be Berlin and Visit Berlin. La empresa Be Berlin inició en 2008 sus campañas de city marketing con el objetivo de que cada habitante de la ciudad estuviera orgullo de su lugar de residencia.

Hoy en día, la campaña de marketing nombrada como la empresa, “be Berlin”, con sus eslóganes y espectaculares eventos ha conseguido convertirse en el logo oficial de la ciudad (como vemos en la imagen 1.12.) y se usa en diferentes campañas de comunicación.

Figura 1.12. Ejemplo de la campaña Be Berlin.



Fuente: www.sei.berlin.de.

El programa de city marketing posiciona a Berlín como una capital creativa, llena de cultura y como una ciudad en la que se desee vivir.

La compañía Visit Berlin se centra en el marketing turístico y en la promoción y venta de las principales atracciones de la ciudad en muchas ocasiones en colaboración con la empresa Be Berlin y con la utilización del mismo logo y eslóganes de promoción de la ciudad en general.

Otro caso de éxito en marketing cultural de ciudades es Londres. La ciudad europea fue elegida como sede para los Juegos Olímpicos 2012 gracias a su programa de marketing, principalmente digital, dotado de un reducido presupuesto (4 veces menor que el de los Juegos Olímpicos anteriores en Pekín 2008), junto con diversas campañas llevadas a cabo por entidades privadas como British Telecom quien, a través de sus pantallas gigantes ubicadas en lugares de tráfico masivo, logró que el público pudiera seguir las Olimpiadas de “Londres en Vivo”.

CAPÍTULO 1

Desde aquél momento, la ciudad no ha dejado de trabajar intensamente en diferentes sus campañas de city marketing. De hecho, la empresa Visit Britain se encuentra gestionando arduamente el aporte turístico de la capital británica.

Londres es una capital con un gran patrimonio cultural ya que posee monumentos emblemáticos como el Big Ben, al Palacio de Buckingham o el London Eye, junto con multitud de museos gratuitos, que hacen de la ciudad un lugar perfecto para el turismo.

La capital de Reino Unido, además, cuenta, según la revista de negocios Forbes, con un importante tándem financiero (HSBC, Barclays, Royal Bank...), junto con multitud de compañías con un peso importante que han elegido a la ciudad como sede central (British Telecom, British American Tobacco, BP British Petroleum, British Airways, Jaguar LandRover y SABMiller). Todo ello sumado a los centros comerciales tradicionales como Harrods u otros alternativos, como Camden completan el incuestionable atractivo de la ciudad para un amplio abanico de visitantes.

Visit Britain junto con otras asociaciones como el ATM (Association Town Management) o los diversos BID (Business Improvement Districts) se preocupan de fomentar, promover y desarrollar el turismo, la inversión y la calidad de vida mediante iniciativas que destaquen su herencia cultural e histórica. Uno de sus objetivos es el de destacar sus fuentes de diferenciación mediante la utilización de herramientas de marketing.

Con todo ello, han conseguido que Londres se posicione como una metrópolis cosmopolita con una multiplicidad de encantos.

Otra de las ciudades que se ha sumado al city marketing ha sido Amsterdam. En este caso merece la pena mencionar la campaña conocida como “Iamsterdam”, lanzada en 2004 con el objetivo de despertar una actitud positiva hacia la ciudad. Gracias a este completo programa de city marketing, Amsterdam ha conseguido mantener una posición distintiva.¹⁰

Por conocer mejor este plan de acción mencionaremos sus principales objetivos que se concretan en crear una imagen en la mente del consumidor que lo convierta en un destino de referencia, incrementar el número de visitantes y de compañías inversoras y ampliar el turismo internacional y conseguir posicionarse en este mercado.

La campaña da vida a la cultura, la economía y la planificación urbana, uniendo y promocionando las diferentes políticas (Hermez on the economy of Amsterdam 2004-2008, the Arts plan 2005-2008, the Structure plan Amsterdam, Choosing for Urbanisation (2003-2010), the Social Structure plan 2004-2015, the Memorandum Topsport 2003-2010 and the Action plan Large City Policy 2002-2009) de tal forma, que gracias a un juego de palabras (‘I AM’) el resultado sea que los individuos, tanto holandeses como extranjeros, puedan sentirse parte de la ciudad.

¹⁰ *The Making of... the city marketing of Amsterdam. Publicado por “The City of Amsterdam”, Octubre 2004.*

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING DE CIUDADES

La figura 1.13 muestra una imagen del lobo de la campaña y seguro nos recuerda a cierta foto, propia o ajena, junto a dichas letras seña identificativa inequívoca de la ciudad.

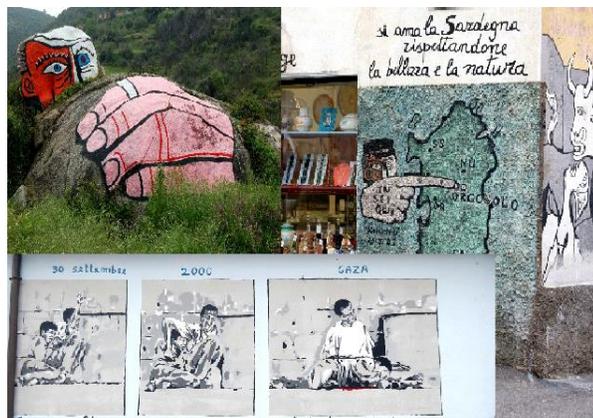
Figura 1.13. Eslogan/Logo de la campaña Iamsterdam.



Fuente: <http://www.iamsterdam.com/>

El objetivo de convertirse en una ciudad turística o de referencia a nivel internacional no está sólo reservado a las grandes ciudades. De hecho, un lugar pequeño puede tener grandes aspiraciones y ser reconocido internacionalmente. En esta línea Toni Puig, experto en marketing de ciudades, afirmó que “todos los lugares tienen sus acentos únicos, para algunos es la cultura, para otros el entorno increíble y para otros el patrimonio histórico y su reinención con criterios de uso innovador para integrarlo dentro de la trama urbana”. En esta línea encontramos el ejemplo Orgosolo, en la isla de Cerdeña. Esta pequeña ciudad ha integrado el arte en su entramado urbano y, de la misma forma que Baltimore en Estados Unidos, ha logrado ser reconocida en todo el mundo por los murales exteriores que cubren sus calles. Lo observamos en la imagen 1.14.

Figura 1.14. Murales de Orgosolo.



Fuente: <http://www.chasingtheunexpected.com/>

CAPÍTULO 1

Un ejemplo similar al de Orgosolo, más reciente, lo encontramos en Fanzara, un pueblo de Castellón. La pequeña localidad, de poco más de 300 habitantes, ha logrado convertirse en un referente internacional de arte urbano. Acogiendo a artistas desconocidos crearon el MIAU, el Museo Inacabado de Arte Urbano, que acoge sobre sus fachadas algunos de los mejores grafitis y plantillas de todo el mundo.

El MIAU surgió como una iniciativa de Javier López y Rafa Gascó, que querían evitar que Fanzara desapareciera del mapa como le está pasando a muchos otros pueblos de España en los que cada vez queda menos gente joven.¹¹

Hoy, debido a la falta de espacio para colocar los murales se da significado a la I de inacabado: las obras tienen un plazo de vida determinado, y cada cierto tiempo serán sustituidas por otras. Un ejemplo de la decoración que se puede visitar en este museo lo podemos ver en la imagen 1.15.

Figura 1.15. Murales y grafitis de Fanzara (Castellón).



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes publicadas por el ayuntamiento de Fanzara.

Para finalizar diremos que, independientemente de la combinación de herramientas empleada, para que el resultado del marketing de ciudades sea exitoso, debe establecerse un concepto diferenciador, comprensible y totalizador. El propósito es que pueda llegar a todo tipo de público, por lo que el lenguaje y las imágenes utilizadas deben involucrar muchos elementos capaces de atraer turistas, incrementar las inversiones y negocios, beneficiar el desarrollo cultural y financiero del país y otorgar mayor identidad a sus ciudadanos.

¹¹ *El Periódico, Barcelona, 8 de mayo del 2016.*

1.4.2. El city marketing de negocios.

Hemos realizado un recorrido por diferentes ciudades que han conseguido adaptar su economía pasada a las necesidades actuales, otras que gracias a sus recursos históricos y culturales se han convertido en centros turísticos o bien que han adaptado sus infraestructuras e incluso su legislación a la sociedad del conocimiento y la tecnología, pero hay un último grupo de ciudades, cuyo propósito es convertirse en las capitales innovadoras del siglo XXI. Como ejemplos representativos encontramos: Singapur, Dubai y Abu Dhabi. En los tres casos el proyecto de marketing realizado tiene como objetivo el mercado internacional.

Singapur, una isla que cuenta con más de 3 millones de habitantes de diferentes nacionalidades, ha sido durante muchos años un centro donde la droga, la violencia y el crimen eran sus principales señas de identidad. Gracias a su plan de renovación, esta ciudad-nación ha pasado a ser un centro de negocios, servicios avanzados y congresos en Asia, donde hoy destaca la competitividad de sus servicios sanitarios, educativos y de comunicación.

Esta transformación se debe a una gran planificación urbana que ha conseguido incrementar la seguridad en la ciudad de forma considerable, aumentar la eficiencia de sus infraestructuras y la mentalidad de toda una población, hoy incorporada a la sociedad del conocimiento y a las nuevas tecnologías.

Dubai y Abu Dhabi son dos ciudades que pertenecen a los Emiratos Árabes Unidos. Se han construido en muy poco tiempo gracias a la generosa financiación generada por la explotación de su principal recurso natural: el petróleo.

Dubai, una ciudad con menos de un millón de habitantes, se ha convertido en el centro de negocios del mundo islámico en el que participan millones de occidentales. Además se ha logrado posicionar a nivel mundial, como capital del turismo de lujo, además de convertirse en un lugar de referencia en políticas de city marketing.

Gracias a su situación geográfica, su puerto y aeropuerto internacional y sus infraestructuras de vanguardia, como la isla artificial “The Palm” con iconos como el primer hotel de 7 estrellas (Burj al Arrab) y el edificio más alto del mundo (Burj Tower) Dubai es hoy un referente mundial.

En la misma línea, Abu Dhabi está trabajando en un proyecto que convierta la ciudad en un centro de ocio a escala mundial. Para eso cuenta con iniciativas como: el nuevo Museo del Louvre, el más grande de los museos Guggenheim –también ideado por Frank Gehry– y un Centro de Artes Interpretativas (Muñiz, 2009), además del parque de atracciones de Ferrari.

Como hemos visto las políticas de city marketing engloban diversos públicos objetivos y tienen un alto grado de intangibilidad. Multiplicidad de ciudades, de diferentes tamaños y localizaciones, están emprendiendo estrategias de este tipo. Diversas ciudades europeas han apostado por esta estrategia también.

CAPÍTULO 1

El estudio de la marca ciudad aún se encuentra en una fase inicial, con excepción de las iniciativas emprendidas por algunas ciudades que van a la vanguardia en temas de administración y gestión de localidades. Anholt (2004) presenta el panorama preliminar de esta nueva disciplina. Ésta se ubica en la intersección de numerosos campos de estudio ya consolidados tales como marketing, políticas públicas, comercio, promoción turística, desarrollo económico y relaciones internacionales, por solo nombrar los principales. La visión interdisciplinaria que la caracteriza garantiza que, en su aplicación específica al ámbito de las ciudades, forme parte del campo de competencias requeridas para una eficiente gestión urbana. Su eficiente aplicación, ya sea en el nivel nacional, regional o local, permite conseguir objetivos sociales, políticos y económicos e implica una gestión gubernamental coherente con los valores, necesidades y expectativas de futuro de la comunidad a la que representa.

Capítulo 2.
EL MARKETING DE CIUDADES
COMO INSTRUMENTO DE
GESTIÓN.



FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA



Las ciudades se organizan y planifican con el objetivo de proporcionar la mayor calidad de vida posible a los que en ella habitan. Con el paso del tiempo el mundo ha pasado de ser rural a convertirse en urbano y este movimiento de urbanización plantea una serie de retos y constituye uno de los principales factores de cambio económico, demográfico, social y ambiental.

El desarrollo de la urbanización puede afectar a los modos de vida, a la economía local y globalizada e incluso al medioambiente, de tal forma que resulta fundamental evaluar el potencial de estos cambios y decidir que tipo de ciudad queremos en el futuro.

Partiendo del contexto europeo actual, este capítulo contiene una exposición de la legislación europea referente al desarrollo de las ciudades de forma sostenible, aunando la participación de entidades públicas, privadas y ciudadanos para conseguir una ciudad que se adecue a las necesidades de los usuarios.

Siguiendo con las líneas del capítulo anterior, en este apartado del trabajo se desarrolla la función del marketing como instrumento de gestión de la marca ciudad, incluyendo también los objetivos que se persiguen con su implementación y su adecuación a los puntos clave que persigue el legislador europeo.

Finalmente, se incluye la capacidad del marketing de ciudad como herramienta de creación de valor para los habitantes y visitantes de un lugar.

2.1. El marketing de ciudades como instrumento de gestión.

Como hemos podido observar en el capítulo 1, una estrategia de city marketing es un proceso compartido entre las entidades generadoras de infraestructuras y servicios públicos (Gobierno e instituciones públicas), los promotores de la “marca” y de los servicios privados que oferta una ciudad (Empresarios) y los embajadores de la imagen y características del lugar (Ciudadanos y visitantes). Coordinar todos los elementos de una estrategia de city marketing es complicado debido a la diferencia de criterios y necesidades de cada uno de los involucrados en el proceso, por lo que es necesario mantener una estrecha relación entre los objetivos propios de cada grupo para conseguir un desarrollo integrado y sostenible que se adapte a las necesidades de la población. Para ello la Unión Europea (en adelante, UE) hace una gran labor, marcando las pautas y los puntos clave de una estrategia que haga posible esta unificación de objetivos.

La legislación europea que compone el marco del desarrollo de las ciudades en la actualidad es la Agenda Territorial de la Unión Europea 2020, cuyos principios generales son austeridad, ecoeficiencia y optimización de los recursos, conseguido mediante la solidaridad interterritorial y social en la Unión.

Antes de adentrarnos de lleno en la política mencionada expondremos de forma breve la situación actual europea que conforma el contexto en el que se formulan las estrategias de cohesión y desarrollo sostenible.

2.1.1. Contexto europeo.

La concentración de consumidores, trabajadores y empresas en un lugar o zona, junto con las instituciones formales e informales que se encuentran en las ciudades hacen de las zonas urbanas algo más que simples núcleos de población. Son centros de actividad de todo tipo y, en particular, de actividad económica. Las ciudades son los motores de la economía europea y se pueden considerar como catalizadores de la creatividad y la innovación en toda la UE (Comisión Europea, 2014).

El 67 % del PIB europeo se genera en áreas metropolitanas, pese a que la población de dichas zonas solo representa el 59 % del total de la población europea. Una comparación del rendimiento económico de las ciudades europeas indica que las grandes ciudades obtienen mejores resultados que el resto y que, durante la crisis económica, las capitales y las grandes zonas metropolitanas han arrojado mejores resultados que las pequeñas zonas metropolitanas y las zonas no metropolitanas. Sin embargo, las ciudades pequeñas y medianas constituyen la espina dorsal del territorio europeo y desempeñan un papel importante en el desarrollo y la cohesión territorial. Sin embargo, también son los lugares donde los problemas persistentes, como el desempleo, la segregación y la pobreza, muestran su peor cara (Comisión Europea, 2014).

EL MARKETING DE CIUDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

Las principales características que muestran las ciudades europeas se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Figura 2.1. Características de las ciudades europeas.

| |
|--|
| Las ciudades son fundamentales para el desarrollo sostenible de la Unión Europea: generan riqueza y empleo. Las grandes ciudades europeas generan un 20% más del PIB que la media de la Unión Europea, y un 40% más que la media de sus países. |
| Tienen una estructura productiva muy marcada por el sector servicios. En ciudades capitales como Madrid, Paris, Berlín y Roma el sector servicios absorbe más del 80% del empleo. |
| Europa es uno de los continentes más urbanizados del mundo. Hoy en día, más de dos tercios de la población europea vive en zonas urbanas y esta cifra continúa creciendo. El desarrollo de nuestras ciudades determinará el futuro desarrollo económico, social y territorial de la Unión Europea. |
| Componen su configuración territorial mediante infraestructuras como universidades, centros tecnológicos y culturales, sedes de multinacionales, instituciones económicas, sociales, y políticas, a nivel local, regional, nacional, y en algunos casos, supranacional. |
| Las ciudades desempeñan un papel fundamental como motores de la economía, lugares de conectividad, creatividad e innovación y como centros de servicios para sus alrededores. |

Fuente: Elaboración propia a partir "Ciudades del mañana: retos, visiones y caminos a seguir", Unión Europea, 2011.

Europa sigue teniendo problemas relacionados con la economía, el clima, el medio ambiente y la sociedad en general. La mayoría de estos problemas tienen una fuerte dimensión urbana: bien se manifiestan principalmente en las ciudades o en torno a ellas (pobreza, segregación social y espacial, degradación medioambiental, etc.), bien encuentran su solución en las ciudades o a través de ellas (eficiencia en el uso de los recursos y economía neutra en CO₂; desarrollo económico e innovación; innovación social e integración, etc.). (Comisión Europea, 2014). Así, las ciudades europeas, a pesar de sus características positivas se enfrentan a una serie de dificultades, que la Dirección de Política Regional de la Unión Europea, en el texto “Ciudades del mañana” resume como las siguientes:

Figura 2.2. Amenazas a las que se enfrentan las ciudades europeas.

| |
|---|
| El cambio demográfico, visto como el envejecimiento de la población o la despoblación de las ciudades en función de cada lugar. |
| Algunas localidades europeas constatan un crecimiento económico estancado o incluso un retroceso del desarrollo económico. |
| Insuficiente creación de empleo cualificado en base a la formación de la población. |

Continúa en la página siguiente.

CAPÍTULO 2

Aumento de la desigualdad social en términos de vivienda, educación, empleo o servicios básicos como son la salud o el transporte debido en gran medida a que la crisis económica ha afectado al estado de bienestar en muchos países europeos.

Un aumento de “marginados sociales” provocado por subculturas cerradas.

La expansión urbana y el sellado de suelo amenazan la biodiversidad e incrementan el riesgo de inundaciones y de escasez de agua.

Dificultad para ofrecer servicios públicos en asentamientos con baja densidad de población.

Fuente: Elaboración propia a partir "Ciudades del mañana: retos, visiones y caminos a seguir", Unión Europea, 2011.

Todas las dimensiones de la ciudad, medioambiente, economía, sociedad y cultura, están interrelacionadas entre sí, por tanto el desarrollo de un lugar debe hacerse desde un enfoque integrado para mejorar la calidad de vida, optimizar la utilización de los recursos y conseguir un desarrollo urbano sostenible a largo plazo.

Las medidas que atañen a la renovación de las ciudades deben combinar iniciativas que promuevan la educación, el desarrollo económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Además, es imprescindible que exista una sólida cooperación entre los ciudadanos locales, la sociedad civil, la economía local y los diversos estamentos gubernamentales. (Comisión Europea, 2014).

Las acciones estratégicas y de colaboración en el territorio urbano es un factor clave para lograr los objetivos que plantea la Unión Europea en la Política de Cohesión (2014 – 2020) orientada al crecimiento inteligente, sostenible e integrado.

2.1.2. Normativa europea para el progreso y mejora de la ciudad: Desarrollo urbano sostenible integrado.

En la Comunidad Europea se observado unos límites administrativos que no reflejan la realidad física, social, económica, cultural y medioambiental (Comisión Europea, 2011) del desarrollo urbano que se sigue en la actualidad mediante la implementación de nuevas iniciativas y programas de marketing estratégico.

En cuanto a los propósitos y objetivos, existe una visión de la ciudad europea del mañana, que la Comisión Europea define como: “lugar de progreso social avanzado con un alto grado de cohesión social, con alojamientos socialmente equilibrados, y con servicios sociales, de salud y de «educación para todos»; plataforma para la democracia, el diálogo cultural y la diversidad; lugar de regeneración verde, ecológica o medioambiental; y lugar de atracción y motor de crecimiento económico”.

Esto, pone de manifiesto la necesidad de nuevas formas de Gobierno y de una legislación más flexible, basada en un crecimiento económico equilibrado y la accesibilidad de los servicios (Comisión Europea, 2011) para alcanzar el nivel de bienestar, protección y calidad medioambiental deseado por los usuarios de la ciudad.

2.1.2.1. Marco estratégico de la normativa europea de desarrollo de ciudades.

La “CARTA DE LEIPZIG sobre Ciudades Europeas Sostenibles”, (2007) recalca los principios y estrategias a seguir para desarrollar una política de desarrollo urbano sostenible en los Estados Miembros de la UE.

En este documento se destacan las cualidades culturales y arquitectónicas únicas que poseen las ciudades europeas, las posibilidades de inclusión social y, de forma más general, las posibilidades de desarrollo económico, centrandolo los objetivos de la política en mantener el crecimiento económico y equilibrio social a largo plazo, protegiendo la diversidad cultural y medioambiental para configurar un lugar en el que la calidad de vida sea el elemento clave.

Para llevar a cabo un desarrollo integrado es fundamental que cada nivel de gobierno (local, regional, nacional y europeo), funcione de forma coordinada en el cumplimiento y desarrollo de las políticas para construir comunidades sostenibles, permitiendo la participación activa de los ciudadanos y aportando seguridad a la planificación y a las inversiones que hayan de realizarse. Así, con la perspectiva de una política integrada de desarrollo de las ciudades las principales líneas a seguir que propone la Comisión Europea, 2007 para el fortalecimiento de la competitividad de la UE son:

1. Creación y consolidación de espacios públicos de alta calidad:

La calidad de los espacios públicos, de los paisajes urbanos de creación humana y de la arquitectura y desarrollo urbanos, desempeña un papel fundamental en las condiciones de vida de la población urbana y son importantes para atraer negocios de la industria del conocimiento y las nuevas tecnologías y del turismo.

La suma de los aspectos culturales, económicos, tecnológicos, sociales y ecológicos influyen en la calidad de vida y bienestar de la población, por lo que la configuración de la ciudad y de sus alrededores debe partir de la consideración de estos aspectos, en particular con la conservación del patrimonio arquitectónico y ecológico.

La Comisión Europea hace hincapié en que esta tarea de crear y garantizar infraestructuras y espacios urbanos bien diseñados, a la par que funcionales, ha de llevarse a cabo de forma conjunta por el estado y las autoridades locales, pero también por los propios ciudadanos y agentes empresariales.

2. Modernización de las redes de infraestructuras y mejora de la eficiencia energética:

Uno de los principales objetivos de la UE es la mejora de las infraestructuras técnicas para conseguir un uso más eficiente de la energía y los recursos, mejorando la calidad de vida de sus residentes y al mismo tiempo convirtiendo a la ciudad en un enclave atractivo para que las empresas establezcan sus sedes, usando las tecnologías de información y comunicación en los campos de la educación, empleo, servicios sociales, salud, prevención y seguridad, así como los medios de mejorar el gobierno urbano.

CAPÍTULO 2

El transporte urbano sostenible y accesible es otra de las contribuciones esenciales para la calidad de vida, que además posea enlaces coordinados con las redes de transporte, al menos, regionales, prestando especial atención a la gestión del tráfico incluyendo las infraestructuras para bicicletas y peatones.

En el mismo sentido destacan la necesaria adaptación de las localidades al cambio climático global, amenaza que puede minimizarse mediante un desarrollo urbano diseñado y planificado reduciendo el uso de combustibles fósiles, las emisiones de carbono y respetando el medioambiente.

3. Innovación proactiva y políticas educativas:

Las ciudades son lugares con un gran potencial para el desarrollo de la educación y el conocimiento, potencial que depende de iniciativas que tienen su origen en la educación preescolar y escolar, de las posibilidades que ofrezca el sistema educativo y las oportunidades que se brinden a los ciudadanos de todas las clases y edades, de la calidad de las universidades y de las redes de intercambio entre la industria y la comunidad científica.

La Comisión Europea aboga por una política integrada de desarrollo urbano que contribuya a la mejora de tales factores, mediante, por ejemplo, la agrupación de interesados, el apoyo a las redes de comunicación y la optimización de las estructuras e infraestructuras educativas, para lograr la competitividad y crecimiento del lugar.

4. Prestar especial atención a los barrios menos favorecidos dentro del contexto global de la ciudad:

Uno de los problemas específicos a los que la ciudad se enfrenta y, que la UE destaca, es la elevada tasa de desempleo y la exclusión social. Dentro de una misma localidad pueden existir diferencias remarcables en cuanto a las oportunidades económicas y sociales, e incluso de calidad medioambiental.

Las desigualdades normalmente tienden a incrementarse por lo que es fundamental que la política actúe en favor de la reducción de los desequilibrios y la prevención de la exclusión social, a fin de lograr los objetivos de cohesión en las áreas urbanas, estrategias, que brinden a los ciudadanos oportunidades para la participación social y democrática.

En este contexto, el mercado laboral y las políticas económicas que se ajusten a las necesidades concretas de cada barrio serán los instrumentos apropiados. El objetivo es crear y asegurar empleo para facilitar la apertura de nuevos negocios, y especialmente, deberán ampliarse las oportunidades de acceso al mercado laboral local mediante una oferta de formación orientada a la demanda.

Una de las principales conclusiones que se extraen de este documento redactado por la Comisión Europea es el papel clave que las ciudades poseen para la consecución de unos objetivos de desarrollo comunes, son los motores de la economía, lugares donde se concentra creatividad e innovación, donde es posible la creación de una economía neutra en emisiones de carbono y que proteja el medioambiente, lugares donde es imprescindible atajar los problemas de empleo, desigualdad y pobreza.

La legislación europea compone así, el marco del desarrollo urbano deseado de la ciudad, que está formado en la actualidad por la Agenda Territorial de la Unión Europea 2020, aprobada en 2011 y por la política de cohesión 2014 – 2020, aprobada en 2013 sobre el desarrollo urbano sostenible integrado.

2.1.2.1.1. Agenda territorial de la Unión Europea 2020.

La Agenda Territorial de la Unión Europea 2020, “Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas” fue aprobada por los ministros responsables de ordenación del territorio y desarrollo territorial, el 19 de mayo de 2011 en Gödöllő (Hungría), conformando el marco político que sustenta la normativa de cohesión territorial europea.

La mayoría de las políticas tienen un gran impacto territorial en la medida en la que influyan en las oportunidades de desarrollo de las localidades europeas, por lo que es fundamental lograr un equilibrio entre sostenibilidad, eficiencia, competitividad y cohesión social a través de un desarrollo territorial integrado. En esta línea, los principales retos territoriales que define la Comisión Europea son:

Más exposición a la globalización: los cambios estructurales después de la crisis económica global: La globalización es uno de los activos principales para el desarrollo de las regiones que sean capaces de aprovechar el dinamismo y las conexiones internacionales y globales pero también conlleva una mayor vulnerabilidad a las perturbaciones externas. Los efectos negativos más visibles han sido los derivados de la crisis económica y financiera actual, no obstante, la UE aporta una visión positiva al respecto animando a las ciudades a aprovechar la posibilidad de una transición hacia unas estructuras económicas más sostenibles que aprovechen las características del territorio y puedan así superar las perturbaciones externas y recuperarse de ellas.

Los retos de la integración de la UE y la creciente interdependencia de las regiones: Hacer que la integración de la UE sea más profunda y amplia se encuentra con el problema de ciertos factores internos, como son las fronteras administrativas y el compromiso fiscal que existe entre los Estados miembros. Así, la UE propone una cohesión entre las fronteras exteriores para evitar que las diferencias en los sistemas jurídicos, sociales y políticos tengan consecuencias negativas en términos de migración y comercio, y minimizar la infrutilización de recursos humanos, culturales, económicos y ecológicos.

Distintos retos demográficos y sociales de los territorios: La Comisión Europea incluye como retos demográficos el envejecimiento y la despoblación en algunas regiones o el aumento de la población en otras, centran, en base al contexto actual, sus objetivos en evitar la exclusión social que sufren los grupos vulnerables en zonas con poca accesibilidad o con falta de oportunidades sociales.

Cambio climático y riesgos medioambientales: Las consecuencias del cambio climático varían considerablemente en las distintas regiones geográficas europeas, según su grado de vulnerabilidad.

CAPÍTULO 2

El mayor riesgo de aumento del nivel del mar, las sequías, la desertificación, las inundaciones y otros riesgos naturales exigen respuestas distintas en cada territorio, por lo que la UE propone diversas formas de actuación para mitigar los efectos que van desde la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero hasta alternativas de economía verde y producción de energías renovables. Los retos del cambio climático guían la atención hacia la coordinación territorial de las políticas, especialmente las de clima, energía, gestión del agua, agricultura, vivienda, turismo y transporte.

Los retos energéticos cobran importancia y amenazan la competitividad regional: Algunas regiones europeas tienen ante sí el reto de la seguridad del suministro de energía, ya que dependen mucho de las importaciones de combustibles fósiles o están especializadas en actividades con un elevado consumo de energía. En esta línea la Comisión advierte la necesidad de soluciones energéticas sostenibles que podría solucionarse con la creación de infraestructuras energéticas más ecológicas y que diversifiquen la producción y el mercado de la energía hacia alternativas que respeten en mayor medida el medioambiente.

Pérdida de biodiversidad y patrimonio natural, paisajístico y cultural vulnerable: Los valores ecológicos, la calidad medioambiental y los activos culturales son esenciales para el bienestar y para las perspectivas económicas, además de ofrecer oportunidades únicas de desarrollo. Por ello, hay que poner especial atención en las políticas económicas a fin de minimizar la sobreexplotación de estos recursos para responder al incremento de la demanda, ya que, junto con los riesgos industriales, puede provocar graves daños y amenazar el desarrollo territorial. La urbanización, la intensificación de la agricultura y la pesca, el transporte y el desarrollo de otros tipos de infraestructuras, particularmente cuando se llevan a cabo sin una coordinación territorial, pueden provocar graves problemas medioambientales y son una amenaza para los activos culturales y los hábitats naturales.

Los retos del desarrollo territorial exigen una serie de esfuerzos conjuntos para afrontarlos y guiar en la mejor dirección el potencial de una región. Así, la Comisión Europea presenta seis prioridades en la Estrategia Europa 2020:

1. **Promover un desarrollo territorial policéntrico y equilibrado:** Cuando las ciudades más desarrolladas de Europa cooperan como partes de un sistema policéntrico, añaden valor y contribuyen al desarrollo de la región. Así, la UE anima a las ciudades a formar redes innovadoras que les permitan mejorar sus resultados en la competencia europea y global y promover su prosperidad económica hacia el desarrollo sostenible y, si es posible, evitar la polarización entre capitales y ciudades medianas mediante esfuerzos políticos que contribuyan a evitar disparidades regionales en el territorio europeo.

2. **Fomentar un desarrollo integrado en las ciudades, las regiones rurales y regiones específicas:** Teniendo en cuenta la política a todos los niveles, se deben dirigir los esfuerzos a convertir las ciudades en motores de un desarrollo inteligente, sostenible e integrador y en unos lugares atractivos para vivir, trabajar, visitar e invertir.

Así pues, la Comisión Europea recomienda seguir un enfoque integrado en las políticas de regeneración y desarrollo urbano, en especial en territorios rurales, que a pesar de poseer características únicas necesitan mejorar su accesibilidad, fomentar el espíritu empresarial y crear unas capacidades que les permitan competir en un mercado cada vez más exigente.

Los territorios que afrontan una gran despoblación deberían contar con soluciones a largo plazo para mantener su actividad económica fomentando la creación de empleo, unas condiciones de vida atractivas y unos servicios públicos para los habitantes y las empresas. En las zonas rurales en las que la agricultura y la silvicultura siguen siendo formas importantes de uso de la tierra, son esenciales la modernización del sector primario a través de unas inversiones que utilicen los recursos eficientemente en sectores nuevos y alternativos, así como la preservación de las tierras cultivables de alta calidad y las funciones ecológicas.

3. Integración territorial en las regiones funcionales transfronterizas y transnacionales: Mediante la integración de los diferentes territorios se puede fomentar la competitividad global, utilizando potenciales como el patrimonio natural, paisajístico y cultural, disminuyendo la fragmentación económica, social y ecológica, por ello la UE propone la coordinación política y pone firmemente de manifiesto la cooperación territorial en las estrategias de desarrollo nacionales, regionales y locales.

4. Garantizar la competitividad global de las regiones sobre la base de unas economías locales sólidas: La competitividad económica puede fomentarse a través del desarrollo de sectores económicos integrados globalmente y de unas economías locales sólidas mediante un adecuado el uso del capital social y de los activos territoriales.

Por ello, la integración de los patrimonios, las características y las tradiciones locales en la economía global es importante para reforzar las respuestas locales y reducir la vulnerabilidad ante fuerzas externas.

5. Mejorar la conectividad territorial de particulares, comunidades y empresas: La accesibilidad asequible a los servicios de interés general, la información, el conocimiento y la movilidad es esencial para la cohesión territorial.

Ofrecer servicios y minimizar las barreras de las infraestructuras puede mejorar la competitividad y el desarrollo territorial sostenible de la UE. Así, la Comisión aboga por mejores conexiones, de transporte aéreo, marítimo y terrestre que consigan un tráfico intercontinental equilibrado y que elimine las barreras territoriales.

6. Gestionar y conectar los valores ecológicos, paisajísticos y culturales de las regiones: Unos sistemas ecológicos eficaces y la protección y mejora del patrimonio cultural y natural son condiciones importantes para el desarrollo sostenible a largo plazo.

La gestión conjunta de los riesgos es esencial, y así se refleja en la Estrategia 2020 con el fomento de la integración de los sistemas ecológicos y las áreas protegidas por sus valores naturales en redes de infraestructuras verdes a todos los niveles junto con la creación de empleos verdes y unas funciones recreativas reforzadas pueden complementar la conservación.

CAPÍTULO 2

Tras exponer los retos y prioridades de la Estrategia Territorial 2020, la Comisión Europea propone unos mecanismos de aplicación que fomenten la cohesión social y el desarrollo territorial equilibrado de la Unión Europea, que resumimos en los siguientes puntos:

1. **Reforzar la cohesión territorial a nivel de la UE:** Mediante la supervisión y evaluación del impacto de las políticas y programas de desarrollo y rendimiento de los esfuerzos llevados a cabo por la administración de los Estados Miembros.

2. **Contribuir a la cohesión territorial a nivel transfronterizo, transnacional e interregional:** Mediante la mejora de la cooperación territorial y promocionando una ampliación sostenible de mercados para trabajadores, consumidores y pymes, así como un acceso más eficiente a los servicios privados y públicos a largo plazo.

3. **Reforzar la contribución de los Estados miembros a la cohesión territorial:** Mediante el llamamiento a los Estados Miembros a integrar los principios de la cohesión territorial en sus propias políticas nacionales sectoriales y de desarrollo integrado, así como en sus mecanismos de ordenación territorial y la realización de informes y evaluaciones nacionales y europeas periódicas relacionadas con la política de cohesión y la Estrategia Europa 2020.

Es de capital importancia tener en cuenta, tal como se plantea de forma insistente por la Comisión, que de cara al siglo XXI el desarrollo integral de las urbes se conciba unificando los tres elementos de Europa 2020, es decir competitividad, sostenibilidad e integración social. En el nuevo período de programación 2014-2020, las ciudades adquieren un papel imprescindible en el ámbito de la Política de Cohesión.

2.1.2.1.2. Política de cohesión 2014 – 2020.

Como hemos dicho anteriormente, las ciudades son motores de la economía y catalizadores de creatividad e innovación, por lo que las medidas adoptadas deben incluir, además de la renovación física, medidas que promuevan la educación, el desarrollo económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. La respuesta a los retos a los que se enfrentan las ciudades europeas debe comprometerse a lograr la sociedad inteligente, sostenible e integradora prevista en la Estrategia Europa 2020.

Así, las propuestas de la Comisión Europea para la política de cohesión 2014-2020 persiguen impulsar políticas urbanas integradas para mejorar el desarrollo urbano sostenible con el fin de reforzar el papel que desempeñan las ciudades en el contexto de la política de cohesión. Estas propuestas se enuncian en la política de cohesión de la siguiente forma:

1. Estrategias de inversión integradas, con un enfoque más estratégico y holístico: Como principio básico, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (en adelante, FEDER) debe apoyar el desarrollo urbano sostenible a través de estrategias integradas que afronten los retos económicos, medioambientales, climáticos y sociales de las áreas urbanas (artículo 7, párrafo 1 del Reglamento del FEDER).

2. Financiación delimitada para el desarrollo urbano sostenible integrado: Un mínimo de los recursos del FEDER asignados a cada Estado miembro se invertirá en acciones integradas para el desarrollo urbano sostenible, cuya administración y ejecución se delegará a las ciudades (artículo 7, párrafo 2 del Reglamento del FEDER).

3. Plataforma de desarrollo urbano: Tomando como punto de partida una lista de 300 ciudades europeas preparada por los Estados Miembros en un contrato de colaboración, la Comisión formula un mecanismo que haga más visible la contribución de las ciudades en el marco de la política de cohesión, y promocionar así, acciones integradas e innovadoras para el desarrollo sostenible (artículo 8 del Reglamento del FEDER).

4. Acciones urbanas innovadoras: Para fomentar soluciones nuevas e innovadoras en materia de desarrollo urbano sostenible, por iniciativa de la Comisión, el FEDER puede dar apoyo a acciones cuyo alcance puede abarcar todos los objetivos temáticos y todas las prioridades de inversión (artículo 9 del Reglamento del FEDER).

5. Enfoque más eficaz del desarrollo urbano en cuanto a estrategia: Los contratos de colaboración, basados en las orientaciones del Marco Estratégico Común (MEC), deben establecer los acuerdos que permitan garantizar un enfoque integrado del uso de los fondos para el desarrollo sostenible de las áreas urbanas, en especial, las afectadas por la pobreza, la discriminación o la exclusión social.

6. Herramientas mejoradas para realizar acciones integradas: Como la Inversión Territorial Integrada (ITI), un nuevo modo de aplicación que permite reunir los fondos de los programas operativos para las intervenciones multidimensionales e intersectoriales en áreas urbanas.

7. Más oportunidades de afrontar los retos urbanos financiados por las prioridades de inversión: Los objetivos respaldados por la UE para contribuir a la Estrategia Europa 2020, están relacionados con las prioridades de inversión de las ciudades (promover bajas emisiones de carbono en áreas urbanas, fomentar la movilidad sostenible y favorecer la inclusión social a través de la regeneración física y económica de las áreas urbanas deprimidas) para aplicar el principio de desarrollo urbano integrado (artículo 7, párrafo 1 del Reglamento del FEDER).

8. Instrumentos financieros: La Comisión anima a los Estados miembros a que hagan un uso extenso de los instrumentos financieros para respaldar el desarrollo urbano sostenible.

9. Creación de redes: En el marco del objetivo de la Cooperación Territorial Europea (CTE), el programa de las ciudades para el intercambio y aprendizaje continuará proporcionándoles oportunidades de creación de redes con el fin de compartir y desarrollar buenas prácticas de desarrollo urbano (artículo 2 del Reglamento propuesto de CTE).

Mediante las iniciativas y fondos destinados a la consecución de las estrategias de ambas políticas podemos desglosar una serie de principios que componen los proyectos urbanos integrados.

CAPÍTULO 2

Así, el desarrollo de unas ciudades inteligentes, sostenibles e integradoras, se ha de llevar a cabo mediante la formulación de estrategias individuales de cada ciudad, dentro del marco de la estrategia general.

Por lo que respecta a los propósitos, objetivos y valores, hay un acuerdo explícito a nivel europeo sobre el carácter de la ciudad europea del futuro y los principios en los que debe basarse la ciudad europea ideal.

2.1.3. Smart Cities: Investing in Europe.

La política de cohesión de la UE sintetiza en el documento “Ciudades del Mañana”, 2014, los principios del modelo de desarrollo urbano sostenible para la consecución del modelo de ciudad deseado.

De esta manera, las ciudades europeas deben ser lugares de progreso social avanzado, plataformas para la democracia, el diálogo cultural y la diversidad, lugares de regeneración verde, ecológica o medioambiental, y lugares de atracción y motores de crecimiento económico.

En cuanto a los principios clave del futuro desarrollo urbano y territorial de Europa, la Comisión dicta que deben basarse en un crecimiento económico equilibrado que consiga un alto nivel de protección, accesibilidad a los servicios y calidad medioambiental. Las ciudades europeas siguen distintas trayectorias de desarrollo y se debe explotar su diversidad combinando economías locales sostenibles, anclando las competencias y recursos clave en el tejido económico local y apoyando la participación y la innovación sociales.

Las ciudades del mañana tendrán que ser adecuadas para las personas mayores y para las familias, también ser lugares de tolerancia y respeto. La conversión de las ciudades en «ecológicas y saludables» va más allá de la simple reducción de las emisiones de CO₂, ya que los múltiples componentes del ecosistema natural están estrechamente relacionados con los del sistema social, económico, cultural y político. Una ciudad sostenible debe tener espacios públicos abiertos y atractivos, y fomentar una movilidad sostenible, integradora y saludable (Comisión Europea, 2014).

Como vemos, la gestión de la ciudad está muy condicionada por los importantes cambios que se están manifestando en su entorno. En el entorno de las urbes todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua y se desarrolla la sensación de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades, en los ámbitos económico, social y político (Vásquez Giraldo, 2013). Entorno que es fundamental conocer para la adopción de un plan estratégico que se adapte a los objetivos planteados, y es aquí, donde el marketing de ciudades tendrá un papel transcendental.

2.2. Función del marketing de ciudades en la consecución de los objetivos europeos: Ciudad inteligente, sostenible e integradora.

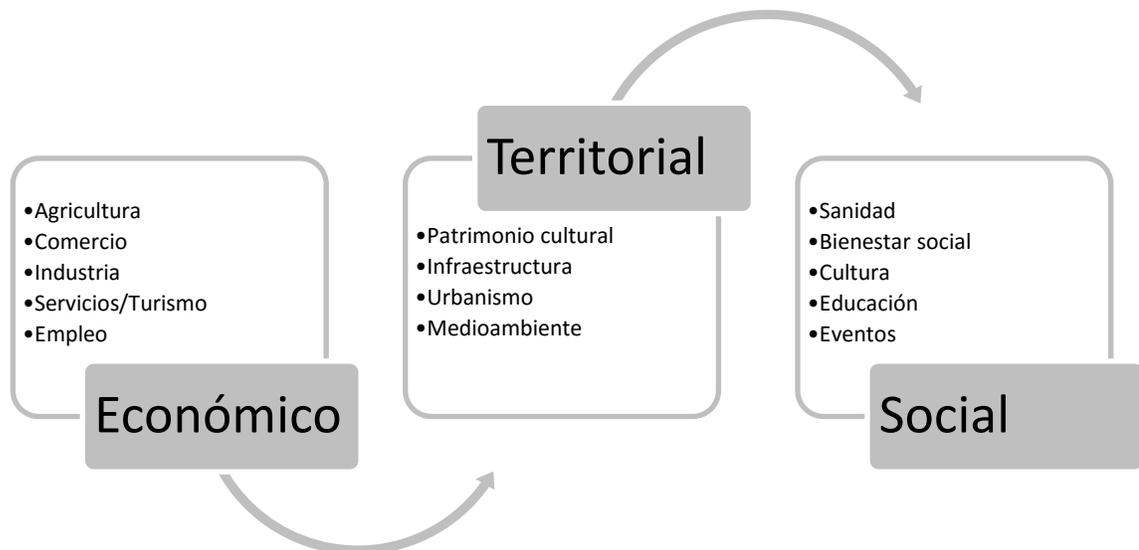
“La verdadera esencia de la planificación estratégica radica en la definición de un modelo de urbe ideal y deseada por los ciudadanos y por los diferentes agentes que intervienen en la gestión urbana, para conseguir el desarrollo de un proyecto de ciudad soñada” (Gómez, 2006).

El análisis del entorno permite la identificación de las características positivas y negativas que un lugar ofrece o pueden influir en la gestión, de tal manera que los agentes intervinientes en la toma de decisiones puedan fijar unos objetivos y planes de actuación adecuados con la finalidad de conseguir el modelo deseado de calidad de usuarios y habitantes de la ciudad, creando una posición competitiva sostenible en una economía globalizada.

A través de la planificación estratégica y el City Marketing se puede crear el futuro de una ciudad, a partir de la capacidad de anticipación de los agentes urbanos, concretada en el análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción (Vásquez Giraldo, 2013) y anticipación a esos cambios para mantener la posición competitiva deseada.

La planificación estratégica del marketing de ciudades pretende conformar una ciudad que cumpla los requisitos exigidos por los usuarios, los cuales pueden sintetizarse como muestra la figura 2.3.:

Figura 2.3. Posibles campos de desarrollo de la ciudad.



Fuente: Elaboración propia a partir de “City marketing, la experiencia de la construcción de marca ciudad en el Medellín convention & visitors bureau” Jorge Eduardo Vásquez Giraldo, 2013.

CAPÍTULO 2

La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre el futuro de la ciudad, en diferentes campos, asegurando su crecimiento económico, territorial y social, por parte de los ciudadanos y de sus representantes, que tiene su marco de actuación en la legislación europea, que genera un conjunto de objetivos comunes para el desarrollo eficaz y eficiente de la ciudad. Estos campos u objetivos que marca la Comisión Europea se pueden dividir en varias secciones: rehabilitación urbana, accesibilidad, eficiencia energética, respeto del patrimonio cultural y natural, e impulso del potencial de los recursos humanos.

2.2.1. Regeneración y rehabilitación urbana.

El diseño de una ciudad ofrece información sobre su carácter y características, refleja los valores y la cultura de un lugar y afecta a su desarrollo. El crecimiento de la ciudad se basa en gran medida en los cambios tecnológicos y económicos que en ella se producen y es fundamental generar políticas que impidan que estos cambios afecten al empleo, generen delincuencia, problemas de tráfico, etc.

La planificación estratégica de city marketing debe buscar soluciones a estos problemas en consonancia con la normativa europea, mediante la creación un sistema urbanístico, de infraestructuras eficientes y ecológicas, vías de comunicación que permitan el acceso a los servicios básicos, creación de espacios verdes y la conservación del patrimonio natural y cultural, que contribuya al confort de todos los usuarios de la ciudad, y, que además cree una imagen que refleje las características únicas y especiales del lugar.

El atractivo de la ciudad tiene su base principal en los edificios, el patrimonio cultural, la acogida de eventos... es lo primero que suscita el interés de los usuarios, a la hora de visitar, vivir e incluso invertir en un lugar. Es por ello, que la gestión de la ciudad debe concentrar un importante esfuerzo en determinar el enfoque a adoptar a la hora de potenciar sus atractivos hacia los diferentes tipos de público objetivo. Las posibles líneas de actuación deben tratar, también, de superar las carencias detectadas, previniendo la dispersión de la urbanización, ofreciendo zonas residenciales cercanas a las áreas de trabajo, centros educativos y centros de ocio, conectando todas ellas para su fácil disponibilidad. Una de las alternativas que la Comisión Europea propone es la ciudad verde definida como: “Una ciudad compacta y verde ofrece un paisaje urbano interesante, una mezcla funcional que garantiza un buen nivel de sanidad pública y un diseño y una arquitectura de calidad (espacios públicos, edificios y vivienda). Facilita el acceso a las zonas verdes y los espacios abiertos a todos los ciudadanos. Cuida y hace un buen uso de sus monumentos y lugares históricos.” Así, se cumplen los objetivos de city marketing de creación de un espacio de uso y disfrute, adaptado a las necesidades y exigencias de los usuarios, un reclamo internacional para la inversión, las visitas y que transmite calidad de vida y un sentimiento de pertenencia entre sus habitantes.

Unas infraestructuras eficaces no suponen el éxito en el desarrollo de una ciudad, pero su ausencia puede suponer un importante inconveniente. Las infraestructuras de acceso y comunicación favorecen la productividad económica y la accesibilidad de la población a los servicios.

2.2.2. Movilidad y accesibilidad.

La planificación estratégica de city marketing debe conocer y desarrollar las necesidades de la ciudad a corto y largo plazo, aprovechando las posibles ventajas competitivas y adecuando la inversión en función de los recursos limitados.

Es decir, se debe tratar de establecer una lista de prioridades a la hora de la mejora y creación de infraestructuras para aumentar el rendimiento global del sistema urbano, económica y medioambientalmente. La escasez de servicios básicos, como pueden ser la seguridad, la sanidad o la educación supone una fuerte desventaja para la posición competitiva de la ciudad mientras que unos servicios públicos de calidad son indicativos de calidad de vida y un reclamo para los potenciales usuarios de la ciudad. Las posibilidades que una ciudad tiene para atraer actividad comercial disminuyen mucho cuando posee una reputación de alta criminalidad y bajas tasas de educación, y viceversa, hoy, empresas, habitantes y visitantes buscan servicios de alta calidad que aporten valor añadido a su experiencia.

El desarrollo de la movilidad sostenible es otro de los retos principales de las ciudades del futuro, sistemas públicos sostenibles, asequibles y con consumo energético eficiente deben ser considerados en la planificación con el objetivo de integrar el transporte con las actividades sociales, culturales y económicas, a largo plazo y teniendo en cuenta la evolución tecnológica y urbana futura. La congestión del tráfico es ineficiente en cuanto al uso de recursos, consume tiempo y espacio, y, además de la contaminación y el ruido, deteriora el atractivo y la calidad de vida de una ciudad (Comisión Europea, 2011). Una de las alternativas a este problema que la UE propone es la movilidad sin coches, y depende de la gestión de city marketing, conseguir que la movilidad sin automóvil resulte más atractiva, trabajando con la administración para conseguir un transporte público accesible y atractivo, que proporcione una experiencia positiva de movilidad, con nodos de transporte que se conviertan en lugares donde apetezca ir de compras, reunirse, jugar, realizar actividades culturales y demás formas de intercambio social.

2.2.3. Eficiencia energética y Política medioambiental.

La ciudad Europea del mañana es un lugar de regeneración verde, ecológica o medioambiental (Comisión Europea, 2011). La planificación estratégica de la ciudad debe proteger la calidad del medioambiente gestionando los recursos materiales de forma sostenible, con gran eficiencia energética y uso de las energías renovables y teniendo capacidad para afrontar los efectos del cambio climático.

Como hemos visto anteriormente, la gestión de las infraestructuras y un transporte asequible y sostenible contribuyen en gran medida a conseguir los objetivos de la política medioambiental en términos de reducir la contaminación y la congestión del tráfico, y de aumentar el atractivo de la ciudad. Las ciudades deben también, gestionar una serie de aspectos medioambientales, como la calidad del aire y del agua, la energía, los residuos y los recursos naturales. (Comisión Europea, 2011).

CAPÍTULO 2

Una ciudad debe poder conciliar las actividades económicas y los estilos de vida, con los aspectos medioambientales, culturales y sociales mediante un programa de city marketing que fomente formas de consumo y comportamiento más ecológicas. Las ciudades son, en muchos aspectos, el lugar ideal para fomentar el buen uso de los recursos naturales, y desempeñan un papel clave para la consecución de la Estrategia Europa 2020.

El desarrollo de innovaciones, tecnologías y servicios relacionados con la eficiencia energética es una excelente forma de impulsar una economía local más ecológica. Una ciudad que facilita los desplazamientos en bicicleta y a pie, que ofrece una buena calidad del aire y del agua, que dispone de un gran número de zonas verdes y de espacio construido de calidad resulta atractiva para las personas y también para las empresas. Hoy, estos retos nos remiten al desafío principal del desarrollo sostenible, entendido como un proceso permanente de creación, mantenimiento y mejora de las condiciones de vida y estructuras básicas a fin de posibilitar a todos los seres humanos su bienestar dentro de los límites de los ecosistemas (Cumbre del Desarrollo Sostenible, Madrid 2006).

2.2.4. Ámbito social.

El capital humano es imprescindible para llevar a cabo todas las iniciativas anteriores, para la consecución de los objetivos que marca la UE, para la promoción y difusión de los valores de una ciudad y para dinamizar el desarrollo urbano. Es por ello que la planificación de city marketing debe considerar a los recursos humanos como el eje central de su política.

Los valores de una sociedad, el respeto, la solidaridad, el compromiso... determinan la calidad de vida de un lugar y suponen un estímulo de desarrollo y crecimiento urbano. La gestión de la ciudad debe analizar los valores que debe promover mediante una estrategia progresiva, y para su difusión es preciso que sus promotores cuenten con las siguientes características: liderazgo (Scheufele, D. y Shah, D., 2000), ejemplaridad y credibilidad.

En la actualidad, el grado de desarrollo de una sociedad puede medirse en función del conocimiento e información que poseen las personas que la configuran, lo que puede utilizarse como un recurso que genere valor y es imprescindible desarrollar. La UE aboga por un crecimiento inteligente de las ciudades, mejorando la educación superior y dedicando recursos a la accesibilidad de la población a la formación.

Basados en la educación existen en Europa tres proyectos: la «Agenda Digital para Europa», la «Unión por la Innovación» y «Juventud en Movimiento» que abordan una serie de retos urbanos como: explotación de todo el potencial de la tecnología de la información y la comunicación para una mejor asistencia sanitaria, un entorno más limpio y un acceso más fácil a los servicios públicos; el desarrollo de las cooperaciones de innovación para una movilidad urbana más inteligente y limpia; la reducción de la tasa de abandono escolar y el apoyo para los jóvenes en riesgo de exclusión social, los jóvenes emprendedores y los autónomos.

Así, es imprescindible en la gestión de la ciudad desarrollar una cultura del conocimiento, minimizando las carencias de cada lugar ya que la educación y la formación son valores fundamentales que permiten la movilidad social y espacial y estimulan el empleo y la iniciativa empresarial (Comisión Europea, 2011).

La integración europea ha contribuido a dar un importante impulso a la competitividad territorial. La globalización irrumpe así en la gestión de la ciudad y el entorno competitivo se convierte en el elemento clave sobre el que se desarrollan las políticas europeas de integración en general y la planificación de marketing de cada ciudad en particular.

2.3. Relación entre city marketing y competitividad.

Es preciso tener en cuenta que las políticas urbanas están creadas para dar un impulso a la ventaja competitiva respecto a otros lugares (Elizagárate, 2008). El paralelismo entre empresa y ciudad y el contexto de competencia con otros lugares a nivel nacional e internacional establece la necesidad de adecuar los recursos de la ciudad a la situación del entorno para poder satisfacer a los usuarios del lugar.

Las ciudades pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores (Munuera y Rodríguez, 2007) mediante sus atractivos únicos y la habilidad que posea la administración de la ciudad para gestionarlos.

El concepto de competitividad tiene para algunos autores una vinculación muy clara al territorio. Para Porter (1991), el término nación competitiva está fuertemente vinculado al de prosperidad económica, considerando que la principal meta de una ciudad es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos.

La competitividad de una ciudad es la posición relativa de una ciudad respecto a otras competidoras, siendo mejor en lo relativo a sus características y atributos y por ser capaz de crear más valor para sus diferentes públicos objetivos (Elizagárate, 2008).

La implantación de un programa de city marketing en la ciudad debe considerarse como objetivo primordial encaminar sus acciones a obtener todo aquello que genere riqueza y empleo en el lugar. Competir por la organización de acontecimientos que son fuente de riqueza para la ciudad, por la atracción de visitantes, de residentes, ya que el capital humano en cuantía y formación es fuente de ventaja competitiva y por la atracción de inversión, la implantación de empresas o la creación de nuevos negocios que aporten beneficio a la región y a sus habitantes.

La estrategia de marketing nos ayudará a conocer las fortalezas y debilidades de la ciudad para plantear un liderazgo competitivo o, si es necesario proponer la cooperación entre ciudades (Elizagárate, 2008). La cooperación entre ciudades se puede dar por medio de la especialización, el intercambio de recursos o servicios o la solución de problemas comunes (Elizagárate, 2008), como proponen las estrategias europeas para conseguir la competitividad mediante la integración.

CAPÍTULO 2

En definitiva, la planificación estratégica es la base para la elaboración de un plan de City Marketing y un instrumento fundamental para crear la imagen de una ciudad a partir de la definición del modelo de urbe deseado, de visión y futuro.

2.3.1. El marketing de ciudades como herramienta de creación de valor.

“La imagen de una ciudad es una representación mental, un estado de opinión que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un conjunto muy amplio de factores cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable” (Gómez, 2006), así el City Marketing pretende crear y difundir una imagen urbana que comunique el valor de la ciudad.

Las estrategias basadas en la creación de valor para los diferentes públicos objetivos tratan de generar nuevos atractivos en un contexto de competencia, creando valor para los ciudadanos ofreciendo una mayor calidad de vida, generando atractivos comerciales y de ocio en el área urbana, valorados por residente y visitantes, desarrollando atractivos para el turismo urbano e impulsando medidas que hagan de la ciudad, en definitiva, un lugar atractivo para vivir, trabajar e invertir (Elizagarate, 2008).

2.3.1.1. Desarrollo del atractivo comercial de la ciudad.

El desarrollo de las nuevas formas de distribución, como los grandes centros comerciales o las grandes superficies especializadas, ha estado ligado al crecimiento de la periferia de las ciudades, a un proceso de crecimiento demográfico, edificatorio y de la actividad económica, que tiene lugar en el entorno de las ciudades convencionales (Grupo Aduar, 2000) y que han ocasionado la paulatina desaparición de los usos del centro urbano, dañando el propio concepto de la ciudad concebida como lugar de relación social, de mezcla y de proximidad (Elizagarate, 2008).

En este contexto, el sector de la distribución comercial debe afrontar la intensificación de la competencia en la periferia de la ciudad, aunque la presencia del comercio minorista sigue siendo un firme soporte para la diversificación económica de la localidad en el sector servicios y desempeña un papel fundamental para evitar la fuga de gasto enfocando el interés de la población para que se quede en la ciudad (Warnaby, 1998).

Así, el programa de city marketing debe abordar el proceso de regeneración y revitalización de la ciudad mediante estrategias basadas en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y consiguiendo la colaboración público – privada, que permita la creación de una oferta de valor que se reconozca como única.

Tomando como base los servicios que ofrece el centro urbano hay que considerar la accesibilidad y la configuración como elementos clave para conseguir la diferenciación: la variedad de la oferta, la presencia de los establecimientos comerciales, el comercio individual con sus componentes de calidad, selección y estilo propio pueden configurar una zona de servicios y compra con una atmósfera de diversión, emoción y satisfacción (Loudon y De Ila Vita, 1995) que transmita la imagen de marca de la ciudad.

La estrategia de diferenciación urbana puede estar ligada a la oferta turística, formada por hoteles, restaurantes, bares... de un lugar, que junto con los atractivos urbanos es capaz de atraer un gran número de visitantes.

2.3.1.2. Desarrollo del turismo urbano.

El turismo urbano puede definirse como el que se desarrolla dentro de la ciudad y engloba todas las actividades que sean capaces de atraer visitantes, bien sean sus puntos de interés, edificios históricos, museos o monumentos, bien actividades relacionadas con el ocio, la cultura o los negocios. La función del marketing es crear valor para el visitante transformando los recursos que ofrece el lugar en un producto diferenciado y único.

La identidad de una ciudad puede estar vinculada a su patrimonio histórico, configurándola como un lugar único, siendo uno de los principales reclamos para los visitantes. Es por eso que la conservación del patrimonio histórico – cultural de una ciudad incluyendo fiestas y tradiciones y también el patrimonio natural ha sido impulsada desde la ONU a través de la UNESCO y su lista de bienes patrimonio de la humanidad conocida a escala mundial. Así, vemos que el atractivo de las ciudades puede basarse en la historia y cultura que las identifica.

Otra de las políticas que la gestión de marketing debe impulsar es la cultura, mediante el desarrollo de actividades relacionadas con el arte, la música o el cine, factores de atracción de turistas que además se vincula a la calidad de vida de un lugar. En este sentido, la organización de eventos en la ciudad, bien sean culturales, deportivos o de negocios, supone un gran impulso económico y turístico. La organización de eventos posee un claro impacto en el desarrollo de infraestructuras, transmiten una nueva imagen de la ciudad que se proyecta por los ciudadanos y los visitantes del evento al exterior y aumenta la oferta de ocio capaz de atraer multitud de turistas.

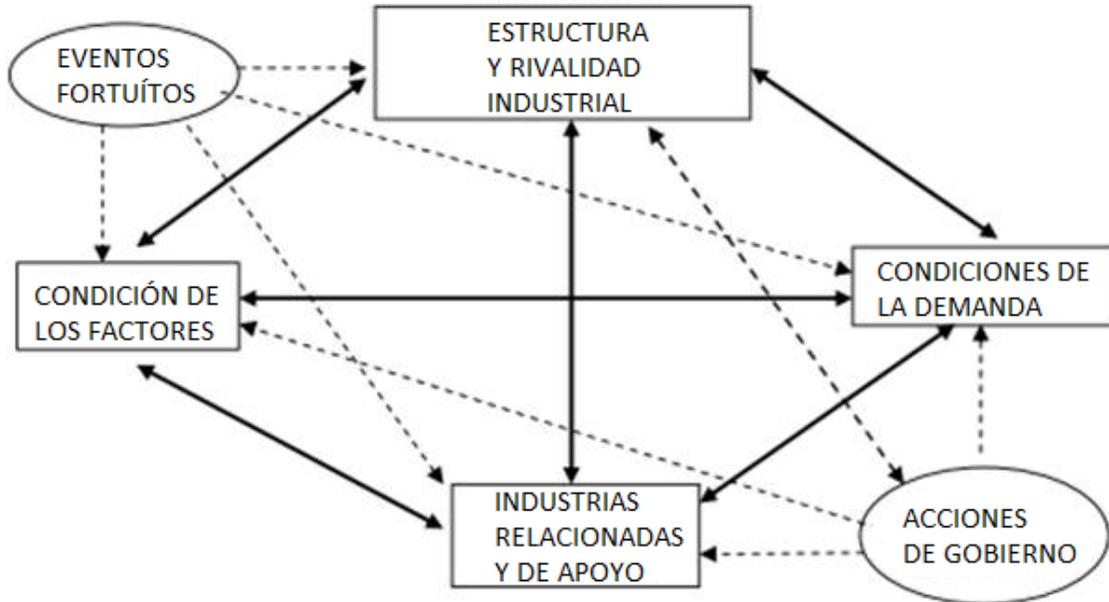
2.3.1.3. Desarrollo del mercado laboral y de inversión.

Porter, (1991), hace referencia a la ventaja competitiva que las empresas pueden desarrollar cuando se ven favorecidas por la concentración geográfica y la cercanía a competidores, proveedores y clientes. El autor considera que la mundialización y la globalización han permitido a las empresas conseguir los factores productivos con mayor facilidad, así, en consecuencia, el éxito internacional de muchas empresas no depende de la dotación de los factores necesarios para su actividad productiva, si no del lugar en el que se localiza y de la eficacia y eficiencia del uso de esos factores. Así, el hecho de que en una ciudad se de una elevada concentración de clientes, una significativa localización de competidores o personal altamente cualificado, entre otras características del lugar, permite que se logre una ventaja competitiva en un determinado sector empresarial (caso de Dublín e industria del conocimiento y la información que vimos en el capítulo 1). (Múgica et al., 1993).

CAPÍTULO 2

Los atributos de la ciudad que permiten fomentar la ventaja competitiva de las empresas allí establecidas conforman el modelo del “diamante de la ventaja competitiva” enunciado por Porter, 1991 que vemos a continuación en la figura 2.4.

Figura 2.4. Determinantes de la ventaja competitiva de las ciudades. “El diamante de Porter”



Fuente: Elaboración propia a partir de “La ventaja competitiva de las naciones”, Michael Porter, 1991.

Las condiciones de los factores hacen referencia a los recursos humanos, su cantidad, cualificación y formación, y coste; a los recursos físicos, coste de la energía o el agua entre otros; a los recursos de conocimientos, los recursos de capital, cuantía y coste de capital que permita financiar los activos y la actividad productiva de la forma más eficiente; y a las infraestructuras disponibles y la calidad y coste de las mismas, transporte, conexiones marítimas y aéreas.

La ventaja competitiva puede incrementarse gracias a la colaboración público-privada, cuando en una ciudad se involucran ambos sectores en la provisión de servicios básicos, como la creación de infraestructuras, la educación, la cultura o la investigación, fundamentales para crear una ventaja competitiva sostenible largo plazo. Por ejemplo, los recursos humanos cualificados y con una formación concreta, tenderán a concentrarse en las ciudades con mejores condiciones y oportunidades a nivel personal, lo que proporcionará al lugar una ventaja frente a las competidoras.

Las condiciones de la demanda hacen referencia a las posibilidades que otorga a la empresa el disponer de unos clientes experimentados (o demanda interna) que hace que se favorezcan las inversiones para la creación de factores (Elizagarate, 2008), como por ejemplo, infraestructuras.

EL MARKETING DE CIUDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

Las industrias relacionadas o de apoyo, como proveedores, impulsan también la creación de factores. Los “clusters” son asociaciones de empresas de un determinado sector de actividad en las que se integran otras instituciones como la universidad o los centros tecnológicos que potencian un marco de cooperación que mejora la ventaja competitiva y genera barreras para la defensa frente a los competidores en una economía global (Porter, 2001).

En la UE algunos países han adoptado una política que fomente la creación de “clusters” a nivel nacional, como Holanda o Dinamarca o en España a nivel regional, en el País Vasco o Cataluña (Ketels, 2012).

La estructura y la rivalidad industrial es el cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva de una ciudad y hace referencia al contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior, su intensidad, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". Una mayor rivalidad hace que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor rapidez que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Causalidad o eventos fortuitos son todos aquellos acontecimientos casuales fuera del control de las empresas y del gobierno nacional. Los acontecimientos casuales crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva, anulando ventajas o potenciándolas, de ahí la gran importancia de adaptación al cambio al que la ciudad pueda hacer frente.

La política de los gobiernos, según Porter, 1991, trata de conseguir el crecimiento de la economía con los factores productivos dados y mejorar así la calidad de vida de los ciudadanos. La gestión pública deberá orientar sus acciones a facilitar el desarrollo de los elementos que configuren la ventaja competitiva identificando las fortalezas y fomentando la concentración geográfica. (Elizagarate, 2008).

2.3.1.4. La comunicación del valor de la ciudad.

Comunicar la identidad de la ciudad y los beneficios que ofrece es la última fase del programa de marketing de ciudades. Esta fase, consecuencia de las anteriores, debe ser coherente con la estrategia de diferenciación, la imagen y el posicionamiento previamente decidido y su objetivo es dar a conocer a su público de interés los factores diferenciales que puede ofrecer respecto de otros lugares. Así, una ciudad puede ofrecer oportunidades empresariales, de negocios, ser capaz de atraer inversiones, talento... pero si los usuarios potenciales no conocen estos elementos es como si no existieran.

Hacer que la ciudad mejore sus atractivos y cree valor para ciudadanos, turistas e inversores supone la creación de la imagen del lugar, que se va configurando a partir de su historia y se genera en el público objetivo como resultado de sus percepciones (Elizagarate, 2008), así se comprende la importancia que se da a la imagen de la ciudad como elemento esencial en la aplicación del marketing a la gestión de un lugar.

CAPÍTULO 2

La calidad de vida, rehabilitación del centro urbano, el comercio, ocio y posibilidades turísticas, el impulso de la innovación y la tecnología o la educación que una ciudad ofrece son beneficios que es preciso comunicar tanto de forma interna, ya que los ciudadanos, que viven y trabajan en la ciudad, son el sustento de la misma, como de forma externa, tratando de atraer visitantes, empresas, inversores y nuevos residentes.

Las herramientas para comunicar los atractivos de la ciudad, enunciadas en la figura 2.5., se seleccionarán teniendo en cuenta la mejor forma de llegar a los públicos objetivo, utilizando una, o un conjunto de ellas, combinándolas en el proceso de comunicación (Elizagarate, 2008).

Figura 2.5. Herramientas de comunicación de la marca ciudad.



Fuente: Elaboración propia a partir de Elizagarate Gutiérrez, V. (2008): marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Madrid, Ediciones Pirámide.

Publicidad. Un mensaje publicitario permite llegar a los clientes potenciales a escala mundial. El mensaje del eslogan de la ciudad de Nueva York de 1977, “I love NY” es el más imitado (Ward, 1998), o el eslogan “Glasgow’s Miles Better”, símbolo de la nueva imagen de la ciudad tras el declive industrial de finales de los 80 (Paddison, 1993) son el inicio del marketing en la gestión de las ciudades. Surgen así nuevas marcas, eslóganes y nuevas campañas publicitarias en las ciudades de todo el mundo.

Relaciones públicas. La necesidad de comunicar los beneficios de la ciudad hace necesario establecer una relación con los medios de comunicación que difundan las actividades e iniciativas llevadas a cabo y contribuyan a crear una imagen positiva de la ciudad.

Revista de la ciudad. Las revistas editadas por los ayuntamientos o agentes privados de gestión de la ciudad son otra de las alternativas que existen para comunicar los aspectos relevantes de la organización del lugar.

EL MARKETING DE CIUDADES COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

Venta personal. El ciudadano es el mejor comunicador de la ciudad fuera de ella. La participación de todos los ciudadanos y de los agentes implicados en la ciudad logra mejores resultados que el resto de los medios de promoción, ya que se basa en la credibilidad de esas personas que han encontrado razones suficientes para vivir, trabajar, invertir o visitar esa ciudad (Elizagarate, 2008).

Internet. Esta herramienta ofrece grandes posibilidades para la gestión de la ciudad no sólo como canal de distribución si no como canal de comunicación del mercado urbano. A través de internet se puede comunicar toda la información procedente de las diferentes áreas de la ciudad, los atractivos que se ofrecen, compras, eventos, cultura... De igual manera se puede responder a las necesidades de inversores, dando a conocer la disponibilidad de parques empresariales, conexiones logísticas, accesibilidad... Contribuye así, a la creación de la imagen deseada y al posicionamiento de la ciudad (Elizagarate, 2008).

Promoción. Las posibilidades que ofrecen los incentivos promocionales destinados a la fidelización de clientes pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Por ejemplo, en Reino Unido, ciudades posicionadas como “destino de compras” ofrecen acciones promocionales en colaboración con los hoteles de la ciudad, ofreciendo descuentos para realizar compras en las tiendas del “Town Centre Management” (Elizagarate, 2008).

Los modelos de gestión de la ciudad pueden lograr la revitalización del comercio, del ocio y de los servicios que provea el área urbana. Un plan de marketing que consiga transmitir al consumidor o usuario de la ciudad un producto único y diferenciado conformado por la oferta comercial, las actividades o los servicios que existan en la localidad es la condición fundamental para el éxito de la gestión de city marketing. La colaboración público privada es fundamental para la consecución de los objetivos europeos, así modelos como el “Business Improvement District” se importan a Europa desde Estados Unidos con la finalidad de ofrecer los servicios relativos a la seguridad, limpieza, mantenimiento de las calles o el equipamiento de mobiliario urbano (Elizagarate, 2007) que el Gobierno central no puede ofrecer u ofrece de forma insuficiente. El modelo de negocio BID contribuye junto con las actuaciones que realiza el Ayuntamiento a mejorar el urbanismo comercial, la accesibilidad o la gestión comercial, ofreciendo a los consumidores un conjunto de atractivos que le permiten competir por la atracción de visitantes y gasto, fomentando la mejora continua de la calidad de vida, el dinamismo de la ciudad y la competitividad del comercio urbano (Elizagarate, 2007).



Segunda Parte.
MODELO DE NEGOCIO
BUSINESS IMPROVEMENT
DISTRICT.

Capítulo 3.
APROXIMACIÓN AL MODELO
BUSINESS IMPROVEMENT
DISTRICT



FACULTAD de
CIENCIAS EMPRESARIALES
y del TRABAJO de SORIA



Como hemos visto en capítulos anteriores, la colaboración entre entidades públicas, privadas y ciudadanos es imprescindible para crear y comunicar la marca ciudad adecuándose a los objetivos que propone la Comisión Europea para conseguir la perfecta “ciudad del mañana”.

Durante más de tres décadas, una nueva forma de gestión público – privada ha proliferado en Norte América, ayudando en gran medida a implementar programas de city marketing, que contribuyen tanto a la mejora de la calidad de vida en muchas ciudades, como al logro de un desarrollo sostenible. Hoy el Business Improvement District está arraigado en muchas ciudades europeas e introduciéndose en muchas otras.

Este capítulo expone y define el modelo de negocio “Business Improvement District”, su origen y expansión, además de identificar los factores políticos y económicos que explican su aparición, sus características principales y peculiares, así como el papel que desempeña en relación con el desarrollo de la ciudad. Incluye también su evolución, desde sus primeros pasos en Europa, con la creación del primer BID en Londres, hasta su configuración actual en Reino Unido con más de 160 BID en funcionamiento. Además se completa el proceso de desarrollo de la legislación necesaria para su efectiva implantación. Así pues, el objetivo de este capítulo es dar a conocer los BIDs en el contexto de la sociedad de consumo y la gestión de espacio público.

Finalmente, se incluyen otras experiencias europeas y el papel que el BID está teniendo en la consecución de los objetivos de cohesión y desarrollo urbano sostenible integrado.

3.1. Business Improvement District. Antecedentes y justificación.

Un Business Improvement District (en adelante, BID) o Distrito de Mejora Comercial ¹ es una forma de negocio creada para movilizar fondos privados con el objetivo de mejorar el entorno de una ciudad (Gordon, 1998). Una forma híbrida de gobierno, que opera en la intersección entre lo público y lo privado (Villarejo, 2008) para la gestión de los centros urbanos.

Tomando las definiciones de Hoyt (2003) y Morçöl & Wolf (2010), podemos decir que un BID es una organización que opera en un área geográfica definida dentro de la ciudad con el objetivo de conseguir la revitalización de dicha zona, proveyendo de servicios suplementarios o mejoras adicionales, tanto para la comunidad residente como para los visitantes del área. Además, el BID aporta programas específicos para los propietarios de los negocios ubicados dentro de las fronteras del distrito. Su financiación, una parte fundamental del desarrollo del BID, proviene de un proceso democrático previo, en el cual, los futuros afectados o negocios que participan de la compañía y se beneficiarán de sus mejoras son los que deciden si se crea la organización, es decir, son ellos los que deciden si quieren financiar o no las mejoras que se ofrecen. Resumidamente, estas organizaciones actúan bajo el principio *quid pro quo*: los propietarios comerciales pagan obligatoriamente tasas extra para recibir servicios extra (Villarejo, 2008).

Su creación obedece principalmente a dos razones, la situación de deterioro de los centros urbanos paralela a la competencia de las nuevas zonas de expansión periférica y, en segundo término, la brecha entre los recursos obtenidos y las necesidades existentes en los centros urbanos (Villarejo, 2008).

3.1.1. Origen y expansión del modelo.

El modelo BID surge como una iniciativa del sector privado para hacer frente a los cambios de consumo que se estaban produciendo en el momento. La descentralización comercial y la aparición de los grandes centros comerciales que ofrecían al consumidor un ambiente nuevo, glamuroso y distinto al del comercio tradicional (Crawford, 2004), hizo que muy pronto se produjera el abandono del consumo en el centro de la ciudad a favor de las afueras (Schiller, 1994). De este modo, el que los espacios de consumo se mudaran a la periferia en muchas ciudades supuso que se convirtieran en una gran amenaza para el comercio tradicional.

La evolución de estos centros de consumo fue más temprana tanto en EEUU como en Canadá, donde comenzaron a destacar, inmediatamente después de la II Guerra Mundial, los centros comerciales o *malls*, que en Europa, donde no aparecieron hasta los años 60 (Gopal, 2003), y por supuesto en España donde el sector de la distribución siempre ha ido por detrás respecto a países como EEUU, Francia o Reino Unido (Villarejo, 2010).

¹ Traducción aproximada teniendo en cuenta además del significado literal, la función y objetivos que se buscan con este tipo de compañía.

APROXIMACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

El éxito de los centros comerciales se sustentaba en los cambios en los hábitos de vida (Alonso, 2005) y consumo y en la incorporación de la mujer al mercado laboral, hecho que provocó un cambio de hábitos en la compra familiar que pasó de ser diaria a semanal o mensual y de mayor volumen, por lo que la utilización del automóvil se convirtió en imprescindible. Los grandes centros comerciales de la periferia, además de grandes aparcamientos, ofrecían servicios de ocio como restaurantes o parques de juegos infantiles que favorecían el “día de compra” en estas grandes superficies.

Todo esto no sólo supuso la movilización de la población a la periferia, bien para realizar sus compras, pasar un día en familia o bien para trabajar, sino que también tuvo repercusiones medioambientales (López de Lucio, 2002) con el incremento del tráfico, con su consecuente contaminación atmosférica y sonora, amén del incremento de la probabilidad de accidentes y atascos. Por último, la aparición de los nuevos formatos comerciales ha tenido otra consecuencia dentro de su propio sector: la paulatina desaparición del comercio tradicional.

Las grandes cadenas comerciales acudieron posteriormente a los centros de las ciudades, resintiendo más aún al pequeño comercio, en definitiva, la consolidación de los grandes formatos comerciales, supuso la ruptura entre espacio público y comercio, pues el consumidor se desplazó, bien a la periferia o bien al centro histórico, dejando de lado a los barrios residenciales (López de Lucio, 2002) que no se adaptaron lo suficientemente rápido a las circunstancias.

Podríamos decir que el centro comercial le robó a la ciudad la gente, el movimiento y el consumo. En consecuencia, se produjo el “vaciamiento” de la ciudad resultado del desplazamiento de los consumidores de otras zonas urbanas hacia la zona “afortunada”, provocando que, en ocasiones, las calles, otrora llenas de personas realizando sus compras, pasen a ser meras vías de tránsito entre el lugar de trabajo y el hogar (Gómez, 2000).

En consecuencia, ha surgido un riesgo preocupante de que las calles pierdan “la vida comercial”, que se ha trasladado hacia los grandes focos de consumo (Álvarez y Villarejo, 2003), dejando aislados, además, a aquellos que no pueden desplazarse con facilidad a estos nuevos lugares donde buena parte de la población, especialmente jóvenes y adolescentes, desarrollan su vida, personalidad e identidad (Bermúdez, 2008).

Por tanto, con el éxodo de los consumidores al extrarradio, tenemos dos aspectos que, de nuevo, se potencian mutuamente. “Unas calles vacías significan menores posibilidades de ventas para los establecimientos comerciales tradicionales lo que implica su cierre paulatino, que a su vez supone menos motivación para que el consumidor se desplace hasta allí, mientras que en los barrios los comercios desaparecen, con el consecuente problema social asociado a la pérdida de puestos de trabajo en el centro de las ciudades” (Bratos Martín, 2013).

Frente al traslado del espacio comercial a la periferia, desde la década de los años cuarenta, muchos comerciantes de distintas ciudades norteamericanas aunaron sus esfuerzos para combatir este fenómeno de la descentralización urbana y evitar que empresarios y consumidores abandonaran sus actividades en los centros de las ciudades (Villarejo, 2008).

CAPÍTULO 3

Los comercios tradicionales trabajando de forma conjunta recurrieron a la realización de actividades que consiguieran atraer clientes e inversores al centro de la ciudad, como organización de eventos, ofrecer facilidades para el aparcamiento, rediseño y mejora de los escaparates, etc., desarrollando así, una gestión del centro urbano con marcadas políticas de city marketing.

A mediados de los años 60, el modelo de negocio BID comenzó a incubarse en Canadá, gracias a un pequeño grupo de empresarios de la ciudad de Toronto, que tras tomar conciencia del problema que los “free-riders”² suponían, puso en marcha una entidad pública de financiación privada con la capacidad de imponer el pago obligatorio de una tasa para todos aquellos negocios que pudieran beneficiarse de los servicios y esfuerzos de rehabilitación que se prestaran en el área urbana (Hoyt 2007). Su éxito, una vez regulada la legislación necesaria para hacer efectiva la obligatoriedad del pago de una tasa para el funcionamiento del modelo³, se materializó en el nacimiento del primer BID, el Bloor West Village, legalizado en 1971. El BID de Toronto se dedicó en primera instancia a la mejora del paisaje urbano y de los accesos, a la atención de aspectos como el mobiliario urbano, la iluminación, etc. (Hoyt, 2003).

Desde ese momento, el modelo de negocio BID se ha adoptado en 8 países y, a pesar de tener que habilitar una legislación especial para hacer efectivo el cobro de una tasa “pública” para un negocio privado, al menos otros 8 están considerando implantarlo (Hoyt, 2007). Para hacernos una idea de la acogida que ha tenido el modelo en los últimos años, la imagen 3.1. muestra su expansión.

Figura 3.1. Expansión del BID desde Canadá a otros continentes.



Fuente: El BID BANG; Helena Villarejo Galende, 2015. “De los centros comerciales abiertos a los Business Improvement District.”

Actualmente, hay más de 1200 BIDs en funcionamiento en Estados Unidos y Canadá, 185 BID en Australia; 225 en diferentes ciudades europeas; 261 en Japón; 140 en Nueva Zelanda, y 42 en Sur África (Hoyt, 2006).

² *Negocios u empresarios del área de actuación de la cooperativa de comerciantes que se beneficia de sus acciones y mejoras, sin contribuir económicamente en los proyectos.*

³ *Dicha legislación se presentó en el año 1969.*

3.2. Concepto, funciones y proceso de implementación de un BID.

A pesar de que en la introducción del capítulo se propone la denominación de *Business Improvement District*, no existe un concepto único para referirse a estas organizaciones dedicadas a la gestión comercial de una zona determinada de una ciudad. Se puede ver un ejemplo de esto en las distintas nomenclaturas que ofrece Hoyt (2011): “«*self supported municipal improvement districts* (Iowa)», «*special improvement districts* (New Jersey)», «*community improvement districts* (Missouri)», «*public improvement districts* (Texas)», «*economic improvement districts* (Oregon)», «*improvement districts for enhanced municipal services* (Arizona)», y «*Business Improvement Areas* (Canada)», entre otros. Esta multitud de denominaciones ofrece una idea de la gran flexibilidad de estas organizaciones cuya adaptabilidad es tal que, aun teniendo la misma esencia, pueden dedicarse a aspectos totalmente distintos (Ysa, 2000, Mitchell, 2008).

Los BID son entidades quasi – públicas que se establecen con la finalidad de ofrecer servicios y promover el desarrollo económico de un distrito. El gobierno de la ciudad, los empresarios y propietarios de inmuebles de negocios contribuyen a la provisión de infraestructuras y servicios con el objetivo de atraer y retener inversores y consumidores, satisfacer los intereses del distrito o zona en la que se instala el BID y mejorar la calidad de vida de los residentes.

Un BID representa una forma innovadora de prestación de servicios mediante la colaboración público-privada de los colectivos, son una respuesta al declive de una zona urbana, y pueden ser definidos como: “organizaciones dirigidas de forma privada y autorizadas públicamente que prestan servicios públicos adicionales dentro de una determinada área geográfica gracias a la generación de ingresos anuales provenientes de las contribuciones de los propietarios y/o comerciantes” (L. Hoyt & D. Gopal-Agge, 2007).

Aunque el modelo varía de un país a otro o incluso de un Estado a otro, en el caso de EEUU, la mayoría de las leyes establece un procedimiento en dos pasos para la creación de un BID. Primero, una votación entre los interesados que autorice la formación de un BID en el área. En segundo lugar, si una mayoría cualificada de propietarios comerciales acepta crear el distrito y el concomitante incremento impositivo, entonces, el gobierno local aprueba una ordenanza en la que se constituye formalmente el BID (Villarejo, 2008).

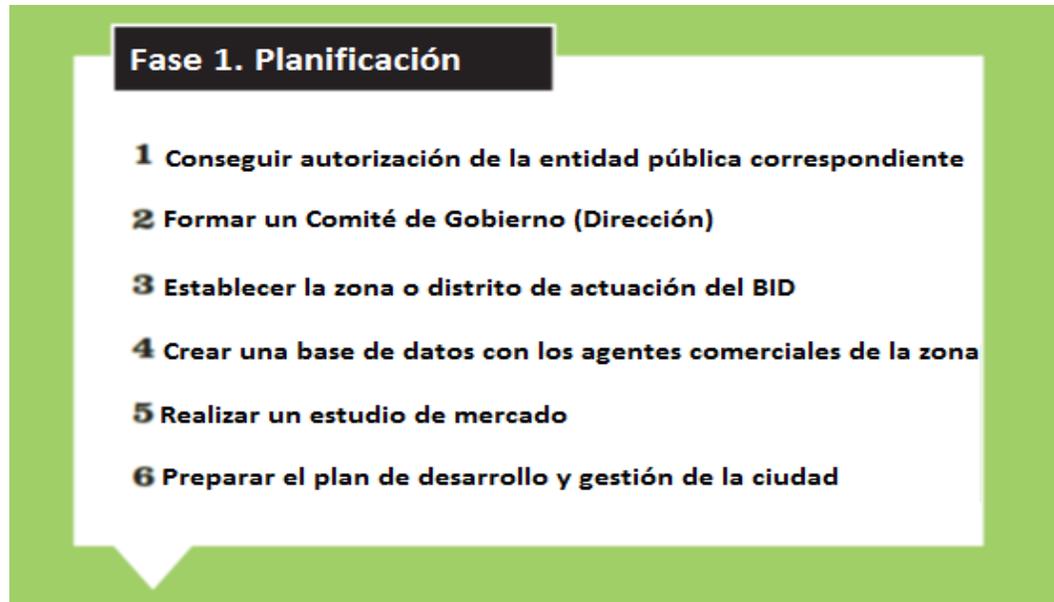
3.2.1. Proceso de creación del BID.

El proceso de creación de un BID, como hemos mencionado, puede ser distinto dependiendo del país, incluso del Estado donde se encuentre, no obstante, pueden señalarse unas líneas generales presentes en la mayoría de los casos. Crear un BID representa un acuerdo financiero a largo plazo por lo que su formación requiere el apoyo del sector comercial y de las agrupaciones públicas de la ciudad, y debe seguir un proceso transparente y democrático que obedece a los siguientes pasos: planificación, captación de socios y por último legalización del modelo de negocio.

CAPÍTULO 3

La primera fase consiste en la planificación y creación del plan de negocio, que consta de seis subetapas como observamos en la imagen 3.2.

Figura 3.2. Planificación para el desarrollo del BID.



Fuente: Elaboración propia a partir de "Starting a Business Improvement District, a step-by-step guide", New York City Department of Small Business Services, 2002.

Una vez conseguida la pertinente autorización para la formalización de la empresa, se deberá formar un Comité de Gobierno, que conozca la comunidad y sea capaz de transmitir los valores de cooperación y los objetivos formulados para conseguir así, el apoyo de los miembros del sector comercial del distrito y la confianza de los residentes. El Comité debe tener una visión común sobre el desarrollo y gestión de la ciudad, con unos intereses que se adecuen a los de habitantes y comerciantes basándose en conseguir la mejora continua de la localidad.

Definir la zona de actuación del BID es fundamental para estimar los costes de los servicios propuestos y conocer el mercado al que tienen que orientarse los esfuerzos con el fin de obtener financiación, por tanto, el Comité directivo deberá tener en cuenta y conocer las propiedades comerciales del distrito⁴, ya que las compañías que se encuentren dentro del área del BID deberán contribuir en su financiación y serán las beneficiadas por sus servicios y mejoras.

Un estudio de mercado hará que se determinen los servicios necesarios y las carencias que soporta la ciudad y que son objeto de mejora por el BID, qué negocios existen en la zona, cuáles de ellos necesitan rediseñar su estrategia, asesoramiento o una mayor seguridad; qué necesidades tienen los habitantes, cuál es el estado de infraestructuras públicas, bien en términos de mejora, oferta o mantenimiento...

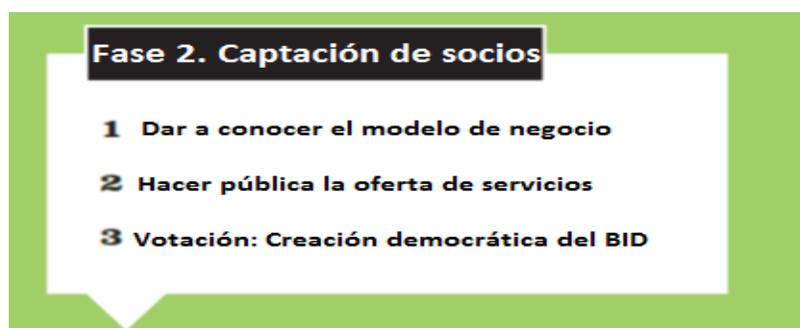
⁴ *Las propiedades residenciales no contribuyen en la financiación del proyecto. "Starting a Business Improvement District, a step-by-step guide", New York City Department of Small Business Services, 2002.*

APROXIMACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

Así, una vez conocidas las necesidades el BID puede hacer pública su oferta de desarrollo y sus objetivos, para conseguir así el apoyo de residentes, comerciantes y Gobierno local, lo que se plasmará en el plan de negocio.

La segunda fase consiste en conseguir el apoyo de los diferentes públicos objetivos. Su implementación conlleva el desarrollo de las tres fases que muestra la imagen 3.3.

Figura 3.3. Captación de socios y apoyo para la creación del BID.



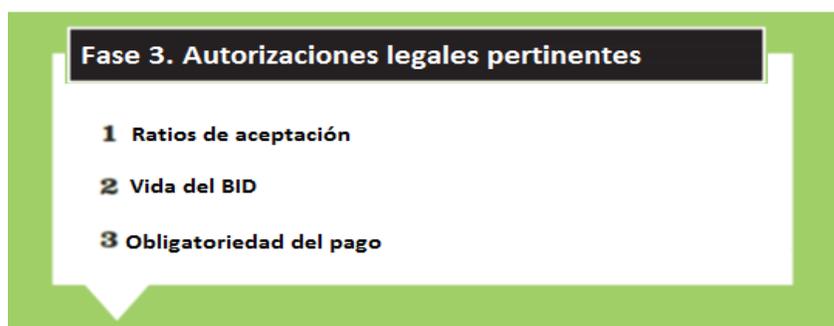
Fuente: Elaboración propia a partir de "Starting a Business Improvement District, a step-by-step guide", New York City Department of Small Business Services, 2002.

El Comité del BID deberá informar y conseguir los apoyos pertinentes entre comerciantes y propietarios, puesto que, finalmente, éste deberá ser aprobado de manera democrática. Todas las partes interesadas deben conocer el modelo BID, cómo trabaja y sus características, los servicios que han de ofertarse y la cuantía que corresponde a cada uno de los propietarios de inmuebles comerciales aportar para la financiación del proyecto.

Una vez se ha dado a conocer la información oportuna, se realiza una votación democrática en la que participan los potenciales obligacionistas del BID de la que dependerá su creación.

La tercera fase está conformada por el marco legal de establecimiento del BID, como vemos en la imagen 3.4.

Figura 3.4. Autorizaciones legales.



Fuente: Elaboración propia a partir de "Starting a Business Improvement District, a step-by-step guide", New York City Department of Small Business Services, 2002.

CAPÍTULO 3

Los ratios de aceptación dependen de la legislación aplicable en cada zona, así el porcentaje de votos favorables depende de cada regulación, desde la posibilidad de ser aprobado por el Ayuntamiento directamente en el caso de New Jersey, hasta la exigencia de 75% de votos favorables de los propietarios de inmuebles comerciales en el caso de Georgia (Mitchell 2008).

La vida del BID se limita a un número escaso de años, habitualmente cinco, pero lo cierto es que rara vez se disuelven. Por el contrario, los BID se renuevan periódicamente mediante procesos de reautorización, con una nueva votación entre los propietarios, previstos en la legislación de cada estado. (Villarejo, 2008).

Una vez aprobado el BID, y conseguida la autorización legal necesaria para el comienzo de su actividad, todos los propietarios comerciales de la zona o distrito de referencia se convierten en miembros, hayan votado o no a favor de la formación del mismo.

3.2.2. Financiación del BID.

Los BIDs se fundamentan en iniciativas del sector privado para mejorar el entorno comercial de su distrito y uno de sus aspectos fundamentales es su financiación. Dependiendo de la legislación del lugar su financiación dependerá de subvenciones públicas (ayuntamiento), tasas impuestas a los negocios del distrito, o de forma más generalizada, de una combinación de las dos anteriores.

La principal fuente de financiación del BID es la tasa impuesta a los negocios, debida a una habilitación legislativa que otorga al BID el poder de imponer un gravamen sobre la propiedad de los inmuebles comerciales del distrito en contraprestación de los servicios que reciben por parte del BID. Este tributo recibe el nombre de “assessment” o “levy”.

La cantidad exigida a cada miembro del distrito del BID es calculada de diversas formas, teniendo en cuenta factores como el tamaño del establecimiento, su fachada, el valor tasado, el uso al que se destina, etc. En Nueva York, cada propietario paga aproximadamente un recargo del 6% sobre su “real estate tax charge” (equivalente al impuesto sobre bienes inmuebles en España) (Villarejo, 2008). Los ingresos provenientes de esta tasa, se recaudan por el Ayuntamiento, a través de un acuerdo contractual especial con la ciudad, quién a su vez los traspasa, de nuevo, a la dirección del BID (Gross, 2008). Estas tasas que están sujetas a la misma legalidad que cualquier impuesto público y el impago de las mismas conlleva sanciones administrativas o embargos.

El montante económico así como la distribución del presupuesto en las distintas actividades, es responsabilidad de la dirección del BID sin que el ente público suela intervenir, de modo que la gestión queda en manos exclusivamente privadas (Becker et al, 2011).

Estos fondos se emplean para proveer, de forma exclusiva a la zona del BID, unos servicios suplementarios a los que otorga la Administración pública de la ciudad o incluso actuará prácticamente sobre deficiencias primarias (Morçöl & Wolf, 2010).

La imposición de un gravamen obligatorio a las propiedades comerciales, hace que los BIDs requieran una legitimación ante la sociedad mayor que la de una organización al uso, por ello, su permiso de funcionamiento se limita a un número de años concreto en el que deberán probar su eficacia mediante los servicios ofrecidos y las mejoras realizadas, ello es necesario si quieren conseguir una respuesta favorable en la votación democrática de continuidad que se realizará una vez acabado su plazo de actuación. Por ello, y como el éxito de sus actuaciones concierne a todos los habitantes del distrito, su contabilidad es pública; así el BID, además de publicar de forma anual sus cuentas, debe hacer conocidos a los usuarios de las iniciativas y proyectos realizados.

3.2.3. El papel del BID en el desarrollo de la ciudad.

La recaudación del BID se utiliza principalmente para proveer servicios públicos complementarios que puedan ser percibidos como insuficientes o inadecuados tales como⁵:

- El mantenimiento de la zona comercial mediante la recogida de basura o la limpieza de grafitis, incluyendo la reforma artística y uniforme del paisaje urbano mediante mejoras en el mobiliario urbano, iluminación decorativa, ocupación de espacios vacíos...
- El aumento de la seguridad mediante sistemas de alerta y la contribución de los embajadores de la ciudad que caminan por la zona comercial.
- La promoción comercial y mercadotecnia de la zona y de las empresas y de negocios que operan en ella. Con el objetivo de conseguir una ciudad más atractiva para la actividad comercial, además de las mejoras en el mobiliario urbano, prestan asesoramiento a las empresas ya instaladas, buscan fuentes de inversión, realizan actividades turísticas para la atracción de un número mayor de consumidores, etc.
- Proveer servicios para los más desfavorecidos y para los más jóvenes, como guarderías o formación profesional. Además, con el fin de incrementar la seguridad y el orden público en el distrito, incluyen en sus programas iniciativas de inserción sociolaboral o comedores sociales.

Un BID realiza un amplio abanico de actividades suplementarias en coordinación con los servicios municipales con el propósito de atraer y retener inversiones, generar puestos de trabajo y mejorar la calidad de vida para aquellos que residen o frecuentan el distrito, todo ello al objeto de crear una ciudad con identidad propia, perfecto destino de ocio y negocio.

Los BID trabajan para mejorar la vitalidad y sostenibilidad del espacio público, en muchas ciudades como Nueva York, San Francisco o Filadelfia, los BID han mantenido las calles limpias y seguras, han desarrollado iniciativas de reciclaje y protección de los recursos naturales, han conseguido disminuir los escaparates vacíos, mejorar la promoción de empresas ya

⁵ *Servicios reconocidos en la legislación Estadounidense. [dc.gov], [Montgomerycountymd.gov], [stlouis-mo.gov] y [nyc.gov] consultado el 26 de octubre de 2015.*

CAPÍTULO 3

establecidas, atraer turismo mediante su oferta de ocio, proteger y promocionar el patrimonio cultural, y ofrecer soluciones sociales.

Las actividades dirigidas a favorecer la sensación de seguridad se realizan mediante el desarrollo de programas de prevención de la delincuencia, que incluyen la realización de investigaciones sobre los actos delictivos de la zona. Todo ello busca efectuar acciones preventivas, entre las cuales encontramos:

- Creación de redes de radio entre las partes interesadas de la organización, para avisar sobre los posibles inconvenientes que puedan surgir, de modo que todos se sientan partícipes y responsables del buen funcionamiento de la organización, promocionando un ambiente de colaboración mutua y con la policía (Cook, 2010).
- Creación de “patrullas de seguridad”, llamados “*safety ambassadors*”, quienes no tienen legitimidad para actuar, pero disuaden de ciertos actos delictivos, avisando a la policía y además, desalientan la mendicidad en la zona. Estos trabajadores, están encargados de hacer más amable el entorno, ayudando también a los ciudadanos a orientarse o informándoles de cualquier cosa que puedan necesitar (Bratos, 2013).

Cabe destacar que, generalmente, los BIDs promueven la comunicación entre las distintas partes interesadas de la zona comercial, creando foros donde los interesados puedan dar a conocer e informarse de las necesidades e intereses de sus vecinos, lo que supone una importante ayuda a la hora de disminuir el riesgo y sobre todo la incertidumbre de cada empresario en la toma de decisiones (Gross, 2008). Dentro de esta “promoción” de la comunicación se encuentra la propia Junta Directiva del BID, que suele estar formada por componentes del sector público y del privado, representantes de los propietarios de los locales, residentes y funcionarios de las Administraciones Públicas (Briffault, 1999).

El éxito del modelo de negocio y su capacidad para cubrir las necesidades de sus habitantes, conlleva su rápida implantación en otros países.

3.3. Business Improvement District en Reino Unido.

El modelo BID llega a Europa a través de Reino Unido ya que el país contaba con una figura idónea que hizo el papel de precursor del Business Improvement District: el Association Town Centre Management (en adelante, ATCM).

Los orígenes de la colaboración público – privada en Reino Unido son similares a los de Estados Unidos, con la diferencia de que en Inglaterra no existe el mismo espíritu de privatización y colaboración y el desarrollo de una cultura de cooperación para conseguir objetivos compartidos entre los gobiernos locales y el sector privado es más reciente, y en ella tuvieron una gran incidencia las relaciones entre el gobierno central y los diferentes gobiernos locales en la década de los 80 (Basset, 1996).

Durante los 80 la estrategia económica del gobierno conservador se centró en la mejora de la competitividad nacional a través de una estricta política monetaria, que se tradujo en recortes en el gasto público, en una reducción de las funciones del sector público y, como consecuencia de ello, en el creciente rol del sector privado como proveedor de bienes públicos o casi públicos (Ysa, 2004). Así, en esos momentos, tomaron gran relevancia en ese momento los patneriados público-privados (en adelante PPP), y con ellos la creación de alianzas estratégicas y operativas entre el sector privado y el gobierno central, mejorando estas iniciativas la provisión de servicios y el desarrollo económico de las localidades.

En este contexto, a partir de finales de la década de los 80, diversas ciudades establecieron el modelo Town City Management (en adelante, TCM⁶), como el instrumento adecuado para incrementar el nivel de inversión en los centros urbanos y para revitalizar su actividad comercial (Ysa, 2004).

3.3.1. Association of Town and City Management (ATCM).

No fue hasta 1994 cuando los TCM se extendieron a numerosas ciudades, a raíz de la publicación de la directriz “*Planning Policy Guidance 6: Vital and viable town centres: the challenge*”(Department of the Environment, 1993). Este documento del gobierno británico, vigente todavía en la actualidad, establece que cualquier tipo de promoción, urbanización o desarrollo comercial se tiene que localizar, preferentemente, en el centro de las ciudades y, en el caso de que resulte imposible (por ejemplo, por falta de espacio físico), en los círculos concéntricos más próximos a él . Por otro lado, alude a la necesidad de introducir la figura de las gerencias de centros urbanos, vinculando ambas recomendaciones a programas de ayudas y subvenciones locales (Ysa, 2004).

Los TCM son un tipo de PPP destinado a la provisión de servicios públicos, el fomento del desarrollo económico y comercial local y/o la gestión de un área geográfica determinada, e implican el establecimiento de estructuras organizativas completamente nuevas, diseñadas para gestionar la colaboración público-privada (Mitchell, 2001).

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

El Ayuntamiento tenía una gran importancia en la financiación de los TCM, pues las aportaciones del sector privado eran de carácter voluntario y, a menudo, insuficientes. Así, se define una de las grandes debilidades del modelo TCM, que era, y sigue siendo, su necesidad de financiación (Cook, 2008). Al no contar con la posibilidad de exigir un recargo, la principal fuente de financiación son las contribuciones voluntarias de los sectores público y privado, especialmente el primero.

⁶ El primero de estos modelos se creó en 1989.

CAPÍTULO 3

Este factor hizo que todos los TCM, al menos en el estadio inicial de su evolución, fueran muy frágiles, pues dependían de la orientación política de cada Ayuntamiento y de su voluntad de potenciarlos (Ysa, 2004).

Además de la financiación, la diferencia con los BIDs estriba en que el enfoque de los TCMs es más general, no tienen los límites geográficos tan claramente definidos como los BIDs. La consecuencia directa de este factor es que, la delimitación de los objetivos se presenta más complicada que en la fórmula americana, ya que, al ser un área mucho más grande y sobre todo más heterogénea, dichos objetivos no siempre son compatibles entre sí. Esto a su vez complica la medición del rendimiento de la organización (Hogg, *et al*, 2007).

Para evitar los problemas de financiación y la aparición de *free-riders*, el gobierno laborista liderado por Tony Blair, realizó una apuesta clara por la colaboración público-privada en la gestión de centros urbanos y, en abril de 2001, anunció su intención de introducir el modelo BID norteamericano en Inglaterra y Gales (Ysa, 2004). Así, se inició la transformación de los TCMs al modelo BID acompañada por la Association of Town Centre Management (en adelante, ATCM).

La ATCM se constituyó en 1991 con el objetivo de contribuir al impulso de proyectos de revitalización urbana. En 2000, la ATCM contaba con 550 miembros, de los cuales aproximadamente 300 eran gobiernos locales, y el resto, agentes del sector privado. (Association of Town Centre Management, 1994).

El objetivo del Gobierno laborista con ésta asociación entre el sector público y privado era avanzar en el diseño de un marco normativo que definiera y regulara mecanismos de financiación estables para las gerencias urbanas, con el apoyo de todos los agentes privados implicados en las operaciones de mejora y revitalización y de los diferentes departamentos de la Administración británica con competencias o intereses en este ámbito (Ysa, 2004). Anteriormente, se tuvieron en cuenta otras fórmulas, pero la del BID fue la que ofrecía más garantías de financiación, de subsistencia en el largo plazo y de eliminación de los *free riders* (Cook, 2008).

Alrededor de este tema se articuló un amplio consenso político y social para definir una normativa que implicara la introducción plena del modelo BID en el Reino Unido, dentro del contexto de las políticas urbanas del gobierno, cuya filosofía y objetivos se definieron en el libro blanco *Strong Local Leadership. Quality Public Services* (Ysa, 2004).

De acuerdo con esta normativa, cuyo primer borrador se presentó a mediados de 2002, los diferentes agentes sociales y económicos pueden colaborar con los gobiernos locales para impulsar proyectos que impliquen un beneficio para sí mismos y para la comunidad.

Los proyectos impulsados a través de los BID son adicionales a los servicios públicos provistos por la Administración local y tienen el objetivo de estimular la revitalización del área urbana donde operan, generando nuevos negocios y oportunidades laborales (Ysa, 2004).

APROXIMACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

En septiembre del año 2003 se aprobó la legislación que posibilitaba los BIDs en Inglaterra y Gales, aunque las regulaciones que desarrollaban esa legislación no se aprobaron hasta el 2004 [*Business Improvement Districts (England) Regulations 2004*] y 2005 [*Business Improvement Districts (Wales) Regulations 2005*] respectivamente.

“Por su parte Escocia [*Business Improvement Districts (Scotland) Regulations 2007*] y la República de Irlanda [*Local Government (Business Improvement Districts) Bill 2006*] esperaron hasta el año 2007 para que esto fuese posible” (Bratos, 2013).

Aunque muchos de los nuevos BIDs son los antiguos TCMs transformados, las dos fórmulas conviven en la actualidad. Incluso los comités de dirección de muchos BIDs nacieron cimentados en los de los TCMs, dándose la posibilidad de que el BID pueda ser dependiente, adoptando la forma de un subcomité, dentro del TCM (Cook, 2008).

Figura 3.5. BID en Reino Unido.



Fuente: *The High Street of Tomorrow: Adapting to Meet the Changing Needs of Consumers*, (Martin Blackwell, 2012).

En noviembre de 2004 se creó el primer BID en la ciudad de Kingston, “denominado *Kingstonfirst* con una aprobación del 66% y adoptando la forma jurídica de una organización no lucrativa” (Bratos, 2013). En la actualidad los BIDs superan la cifra de 200, expansión que observamos en la imagen 3.5.

3.3.2. Características de los BID británicos.

“Pese a estar basados en sus homónimos estadounidenses, los BIDs en el Reino Unido no son completamente iguales a los americanos. A la hora de implantar una nueva legislación es necesario que la nueva normativa guarde coherencia y se adapte a la ya existente, lo que hizo imposible adoptar la regulación norteamericana de forma íntegra” (Bratos, 2013).

Además, los BID británicos se diferencian de los Estadounidenses en su sistema de recaudación de fondos (Hogg, *et al.*, 2007). Mientras que en los BIDs de los EEUU generalmente se grava a los propietarios de los locales, mientras que en el Reino Unido se optó por hacerlo con los “*non-domestic ratepayers*” (contribuyentes no residenciales)⁷ que, de acuerdo con la normativa fiscal británica, son los ocupantes de los locales.

Es en la propuesta del BID donde debe especificarse quiénes, entre los *non-domestic ratepayers*, serán los obligados al pago del recargo, y por tanto los que tendrán derecho a voto en el sufragio organizado por la autoridad local para la aprobación del BID.

Sin embargo, en el caso británico ni los propietarios de los locales, ni los residentes en la zona a la que refiere el BID pueden votar. La modificación en el sistema de referendum es importante, pues los dueños de los negocios, que no tienen por qué ser los propietarios de los locales, podrían votar negativamente al BID por el mero hecho de prever un aumento de las cuotas de alquiler por parte de los dueños, una vez que el BID se ponga en funcionamiento. Este factor, unido a la total ausencia de entusiasmo por parte de empleados, residentes y público en general referente a los BIDs constituyó un verdadero problema de legitimización que se solucionó con la institucionalización del proceso, siendo una organización pública, sin ánimo de lucro y con un funcionamiento transparente y en favor de la comunidad (Cook, 2008).

En Reino Unido, para que el BID pueda establecerse la votación debe tener un resultado afirmativo en dos sentidos: mayoría absoluta entre el número de negocios del área del BID y mayoría absoluta en función del valor catastral de esos negocios.

Si la votación es positiva y el BID se funda, la “levy” o tasa impuesta a los negocios se calcula en función del valor catastral de la propiedad. La mayoría de los BID en el país, ya que son ellos mismos los que deciden la cuantía (mayor en ciudades más grandes, menor en ciudades con poca población) demandan un gravamen del 1% sobre el valor catastral, gravamen que los propietarios de los negocios deberán pagar de forma obligatoria.

Así mismo, las autoridades locales, los propietarios de edificios comerciales, ciudadanos y negocios que se hallen fuera de las fronteras del BID pueden contribuir con aportaciones voluntarias a la financiación del BID.

El BID tiene un límite de funcionamiento de cinco años, periodo establecido por ley, que podrá ampliarse, si la organización desea continuar su actividad. Para ello deberá realizar una nueva votación que, en caso de resultado afirmativo, asegura al BID un nuevo periodo de cinco años de actividad.

⁷ *Local Government Act* 2003, Part 4, 41, 2-b.

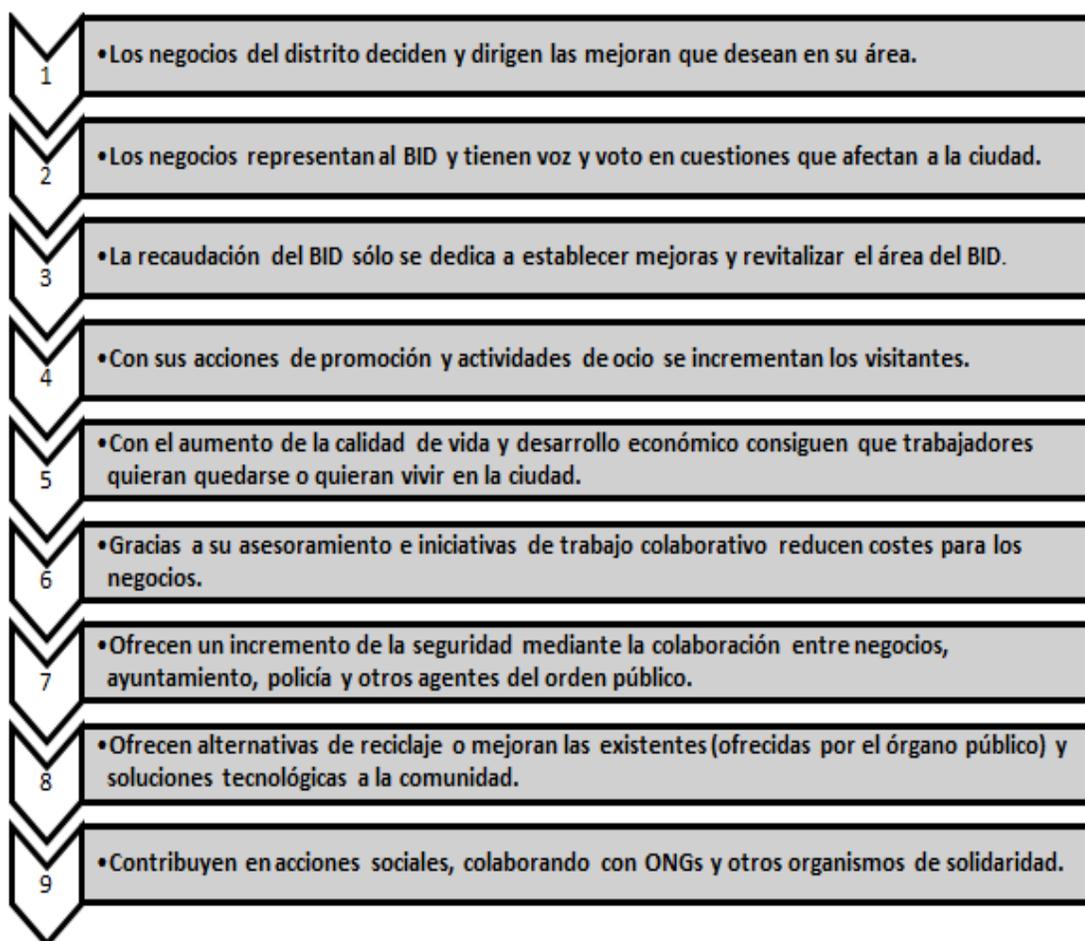
APROXIMACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

En este sentido es muy importante para un BID realizar un estudio de evaluación del desempeño, para demostrar a sus inversores y a la comunidad en general la eficacia y repercusión de las actividades que realizan dentro del distrito.

La organización British BIDs⁸ ofrece una guía de principios bajo los que opera este modelo en Reino Unido, que define las características propias del negocio, su funcionamiento y financiación. A continuación exponemos un resumen con las notas más relevantes del BID que opera en el país.

La organización define el BID como una iniciativa dirigida a los negocios y financiada por éstos, cuyo objetivo es la mejora de un área comercial definida previamente. Los beneficios que este modelo ofrece a la ciudad son, entre otros, los que encontramos en la imagen 3.6.

Figura 3.6. Beneficios del BID para la ciudad.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información ofrecida por la organización British BIDs.

⁸ <http://www.britishbids.info/>

CAPÍTULO 3

Un BID se diseña con el objetivo de mejorar la calidad de vida de una ciudad e incrementar el acceso a los servicios por todos los habitantes, dando respuesta a las necesidades del distrito.

Ante la fascinación que el modelo anglosajón de los BID está suscitando en el panorama actual, otros países europeos han adoptado esta iniciativa para la mejora y desarrollo de sus ciudades. De algunas de estas experiencias nos ocupamos en el siguiente apartado.

3.4. Otras experiencias europeas.

La interpretación del modelo BID y su establecimiento en las diferentes ciudades europeas depende en gran medida de la interpretación que el país hace del modelo y del desarrollo legislativo que efectúan para su adopción.

Fuera de Reino Unido, la iniciativa BID comienza de distintas formas, desde un pequeño esquema de colaboración entre pequeños comerciantes (caso de España o Italia), o asociaciones del sector público y privado más completas (en Suecia, Alemania y Holanda) (Warnaby, 1998).

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

En el caso de Holanda, se legisló temporalmente la posibilidad de la implantación de los BIDs como experiencias piloto mediante la *Wet van 19 maart 2009*⁹, que se aprobó en el año 2009, recibiendo los BIDs el nombre de *Bedrijven Investeringszone (BIZ)*, algo así como “zonas de inversión empresarial”. También en Holanda es necesaria la legitimización democrática de los BIZs.

Ejemplos del esquema privado informal los encontramos tanto en España como en Italia (Coca-Stefaniak et al., 2005). Este modelo se basa en alianzas entre pequeños comerciantes locales y con financiación voluntaria.

En España, hemos asistido a iniciativas público-privadas de revitalización como es el caso de Madrid con el proyecto Triball, un plan para eliminar los problemas vinculados a la droga y la prostitución que sufría dicho área. En cualquier caso, el parecido de esta iniciativa con los BIDs es remoto, ya que la colaboración con el sector público se basaba más en acuerdos informales que en una verdadera regulación como la que requiere el BID (Bratos, 2013).

⁹ Regulación temporal para proyecto piloto en los que se establece un recargo a las empresas para la colaboración público-privada en una determinada zona.

“Además, el 25 de septiembre de 2012 el *Govern* de Cataluña emitió una nota de prensa en la que manifestaba la intención de impulsar las *Comunitats de Promoció d'Iniciatives Empresariales* (CPIE) que sería el nombre que, parece, se va a otorgar a los BIDs en dicha región” (Bratos, 2013). Es destacable que ya anteriormente el Partido Socialista de Cataluña (PSC) había presentado una proposición de ley para la figura con el nombre de *Àrees de Promoció de l'Economia Urbana* (APEU) y que el PSOE lo había presentado en su programa electoral del 2008 (Villarejo y Frechoso, 2011). Por todo ello cabe pensar que al menos estas dos fuerzas políticas están de acuerdo sobre la necesidad de regular los BIDs, aunque quizá no lo estén ni en el nombre que han de tener las organizaciones ni en el contenido de dicha regulación.

Como hemos visto esta nueva forma de organización, el BID, que llevando a cabo ciertas actividades de gestión ayuda a los miembros a mejorar sus negocios y realiza ciertos servicios con el objetivo final de revitalizar la zona y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, se expande por Europa.

Precisamente las características de los servicios que oferta, tradicionalmente atribuidos al sector público, hacen de los BID un fenómeno interesante para la colaboración a nivel supranacional con la Unión Europea para lograr los objetivos de cohesión y desarrollo sostenible.

3.4.1. Apoyo a los objetivos de la Comunidad Europea.

Este modelo de negocio podría ser una solución para la pérdida de fe en las instituciones públicas y la inadaptación de las mismas a los actuales modos de vida (Giddens, 2000, Toffler, 1990). Aunando las virtudes percibidas del sector público y privado: interés general y eficiencia económica, mediante contratos de colaboración entre entes privados, incentivos legales y la promoción y apoyo financiero de la Comunidad Europea, ha de conseguirse un desarrollo sostenible integrado de las diferentes ciudad de la Unión.

El uso de este nuevo tipo de gestión influirá en el resultado que se genere para la sociedad, por ello, una aplicación seria y responsable, abre las puertas a una gran oportunidad de mejorar la calidad de vida de los vecinos. Gracias a los BIDs y sus actividades de revitalización, se puede “rellenar” el vacío comercial que tanto daño está haciendo a las ciudades de todo el mundo. Un evento creado por un BID para que el público acuda al centro de la ciudad, no es únicamente una estrategia de marketing para aumentar las ventas, sino que posibilitará la socialización de aquellos que acudan al mismo. Atraerá de nuevo, la vida al centro de la ciudad que volverá a ser un lugar de reunión, paseo y relaciones (Bratos, 2013), consiguiendo así la revitalización de áreas urbanas con un tránsito de visitantes escaso como marca la UE en sus directrices para el desarrollo económico y social.

La realización de actividades de interés general mediante un sistema de colaboración público-privada, que beneficie a los ciudadanos y la comunidad; así como el establecimiento de una estrategia comercial común en toda la zona y la diferenciación del área de otros lugares competidores, manteniendo la identidad original, cultura e idiosincrasia de la zona, permite renovar la ciudad, permitir el acceso de todos los ciudadanos a los servicios y posicionar el lugar en la mente de potenciales visitantes e inversores.

CAPÍTULO 3

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

Los BIDs han demostrado así, una gran capacidad de adaptación a las particularidades de cada zona y una excelente gestión de city marketing, potenciando las fortalezas de la ciudad, así, el comercio, la seguridad o la limpieza entre otras características, repercuten positivamente en la imagen de un lugar.

Tercera Parte.
NORWICH.



Capítulo 4. LA CIUDAD DE NORWICH.

Para centrar el estudio de caso objeto del presente Trabajo de Fin de Grado comenzaremos con el análisis de la ciudad inglesa: Norwich.

El capítulo comienza con una descripción de la ciudad como punto de partida para conocer el contexto en el que opera el Norwich BID. La capital de Norfolk es un lugar con un gran atractivo turístico y potencial comercial y de inversión. Para conocer los factores de competitividad de la ciudad analizamos sus atractivos y sus posibles puntos de diferenciación con otras ciudades.

Realizaremos también un análisis del entorno incluyendo todos los factores relevantes que pueden afectar al desarrollo económico y social del lugar, mediante el análisis PESTEL y el análisis DAFO de Norwich.

Finalmente, se expone la estrategia de Comunidad Sostenible que la ciudad ha adoptado para que sus iniciativas converjan con los objetivos de desarrollo europeos.

4.1. La ciudad de Norwich.

Situada en el corazón de East Anglia, Norwich (/'nɔːrɪdʒ/) es la capital del condado inglés de Norfolk, observamos su localización en la imagen 4.1.

Figura 4.1. Localización de Norwich.



Fuente: www.welt-atlas.de.

Norwich es una ciudad turística, llena de encantos y con un rico patrimonio artístico y natural. Es un importante núcleo urbano de la región que recibe cada año a numerosos turistas atraídos por su pasado histórico y por su cercanía a la atractiva costa de Norkfolk.

Norwich es la ciudad medieval más completa de Gran Bretaña, con una iglesia para cada semana del año, el legado arquitectónico de la ciudad se percibe a primera vista. En el centro del casco antiguo de Norwich destacan varios elementos en torno a los cuales gira la vida de la ciudad. El primero es el castillo normando, del siglo XI que hoy funciona como museo y al estar en lo alto de una pequeña colina, desde el castillo las vistas de la ciudad son un reclamo para los visitantes.

No lejos de allí, y visible al mismo tiempo desde cualquier punto de la ciudad, se encuentra la Catedral, construida en el siglo XI que cuenta en su torre con el segundo chapitel más grande del Reino Unido.

Otro de sus elementos característicos, es su mercado. Una multitud de casetas ralladas de varios colores dan vistosidad a la plaza de la ciudad y hacen de ella un excelente lugar para las compras, ya que además cuenta con más variedad de establecimientos comerciales cercanos como el *Royal Arcade* o su tienda local característica, *Jarrollds*.

El gran tesoro de Norwich, su barrio medieval, se caracteriza por sus calles empedradas, sus iglesias y sus anticuarios, en el que *Elm Street* es su calle más reconocida. Pero además de edificios históricos, Norwich también tiene diseños vanguardistas, como el impresionante *Forum*, con fachada de cristal, en el que se encuentra la biblioteca de la ciudad y el centro de información turística.

Museos, galerías, teatros, conciertos, cine.. una vida nocturna de lo más variada y espectacular. Durante todo el año tienen lugar fiestas, celebraciones donde los protagonistas son de lo más variados, desde la música, la literatura o la cerveza. Así, pasamos a exponer de forma más detallada los atractivos que hacen única a esta ciudad.

4.1.1. El producto ciudad: diferenciación y atractivos de la capital de Norfolk.

“El producto ciudad es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etcétera. El producto ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los grupos objetivo y ser comunicado a ellos” (Friedmann, 2005). En la ciudad de Norwich encontramos características que hacen de ella el producto perfecto, así hacemos un recorrido por su parte histórica, cultural y su oferta de ocio.

4.1.1.1. Ciudad histórica.

Una mezcla estimulante de pasado y presente; encanto fuera de lo común, Norwich tiene un gran patrimonio cultural que combina a la perfección con la arquitectura del siglo XXI. Fue la segunda ciudad de Inglaterra desde la época medieval hasta la revolución industrial, por lo que es una capital reconocida por su cultura y por su imponente historia, por la que hacemos un breve recorrido.

Los romanos habitaron esta zona durante más de 300 años, dejando como legado, unas ruinas a las afueras de la ciudad: “*Caiser St Edmund*”, con asentamientos dispersos, territorio recuperado por los daneses, que dejaron su huella en la ciudad en muchos nombres de sus calles.

La llegada de los conquistadores normandos de Francia marcó por completo la caracterización de Norwich, ellos conformaron el mercado que aún se mantiene en la actualidad y el imponente castillo de la colina. Comenzaron la construcción de la catedral y 4 kilómetros de paredes defensivas alrededor de la ciudad.

CAPÍTULO 4

La riqueza de esta época aún se refleja en numerosos edificios, que hoy todavía se conservan y están abiertos para su visita. Una muestra es el gran número de iglesias erigidas en aquellos días, de las cuales, hoy, 31 todavía siguen en pie, y una de ellas es usada como el Teatro de Marionetas, uno de los símbolos de la capital.

Durante el tiempo la ciudad se siguió llenando de edificios que conforman su patrimonio histórico y natural. Dentro del primero, los más importantes a partir del siglo XX son el Ayuntamiento y la Universidad de East Anglia, en lo que respecta al patrimonio natural citamos, “*the Norfolk Broads*”, parque nacional nacido de iniciativas para proteger los activos naturales de la zona y el “*Secret Garden*”, un rincón de la naturaleza entre alguno de los edificios más importantes de la ciudad.

Creemos conveniente remarcar que, además de edificios medievales y relevantes museos, Norwich tiene magníficos parques y zonas verdes en los que disfrutar de la belleza de su entorno natural. Uno de estos lugares de recreo es el *Parque Waterloo*, en el norte de la ciudad. Se creó en el año 1933, siguiendo un modelo geométrico y formal muy al estilo de la época. También merece la pena mencionar el *Parque Eaton*, uno de los más famosos de Norwich, situado al suroeste. Más grande que el Waterloo, cuenta con instalaciones deportivas (para practicar tenis, fútbol, etc.) y una pista de patinaje, creado por el paisajista Sandys-Winsch, entre 1924 y 1928. Ambos parques, pertenecen al Registro del Patrimonio Inglés de Parques y Jardines de Interés Histórico Especial.

También son un reclamo para los turistas los “*Norfolk Broads*”, una famosa red de canales navegables, muy célebres en todo el país por su gran belleza natural. Se trata de una extensión de unos 200 km. que comprende ríos navegables, lagos, bosques y pantanos, además de una espectacular vida silvestre.

Otro de los espacios naturales que existen en los alrededores de la ciudad es el área de “*Thetford Forest*”, un lugar en el que se da una gran variedad de fauna autóctona o el “*Haveringland Hall Park*”, un bosque inglés con una gran extensión, impresionantes árboles y lagos en los que pescar.

Norwich tiene una buena cantidad de atracciones históricas y naturales que abarcan 2.000 años de historia. Así, el “*Norwich 12*” resalta los monumentos más atractivos y características singulares de la ciudad desde el pasado hasta la actualidad.

4.1.1.2. The Norwich 12.

El “*Norwich 12*” es una iniciativa de promoción de la ciudad que resalta los 12 edificios y lugares más característicos de la capital de Norfolk, que conforman su herencia cultural y resumen a la perfección los imprescindibles de Norwich.

Norwich Castle: Uno de los monumentos más famosos de la ciudad es su castillo, construido por los normandos como palacio real hace 900 años. Hoy, es museo y galería de arte, hogar de colecciones artísticas, arqueológicas y naturales. Lo vemos en la imagen 4.2.

Norwich Cathedral: una de las catedrales románicas más completa de Europa cuya construcción se remonta a principios del siglo XI. Su chapitel, con 96 metros de altura¹, es el segundo más alto de Inglaterra. Abierta al público de todas las creencias y ninguna, en la actualidad es sede de conciertos y conferencias. Observamos la catedral en la imagen 4.3.

The Great Hospital: situado al noreste de la catedral, es un asilo que se fundó en 1249 por el obispo Walter de Suffield que ha cuidado a los ciudadanos de Norwich por más de 750 años. El grupo de edificios incluye una iglesia, claustro, refectorio medieval y una sala de estilo victoriano, es el único hospital medieval que tiene sus registros intactos desde su fundación. Vemos el hospital en la imagen 4.4.

Figura 4.2. Norwich Castle.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.3. Norwich Cathedral.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.4. Great Hospital.



Fuente: www.flickr.com

The Halls St Andrew's & Blackfriars': el convento medieval mejor conservado de Inglaterra. Situado en el corazón de la ciudad, este conjunto de edificios son un lugar ideal para conferencias, cenas, ferias, conciertos y bodas, ya que se pueden alquilar para eventos privados y públicos. Vemos el convento en la imagen 4.5.

The Guildhall: un ayuntamiento medieval usado hoy como oficinas de patrimonio económico y regeneración de la ciudad, con varias empresas trabajando en él. Lo vemos en la imagen 4.6.

Dragon Hall: otro edificio medieval que data de 1430, que fue construido como almacén de mercancías, es hoy, tras su reconstrucción, un centro comunitario, museo y lugar de celebración de actividades y eventos. Una parte del edificio se ha destinado a albergar una exposición permanente que cuenta la historia del Dragon Hall y de su fundador, Robert Toppes. Vemos el exterior del edificio en la imagen 4.7.

¹ *Norwich Cathedral: Church, City, and Diocese, 1096-1996, Ian Atherton, 1996.*

CAPÍTULO 4

Figura 4.5. *The Halls*.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.6. *The Guildhall*.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.7. *Dragon Hall*.



Fuente: www.flickr.com

The Assembly House: hotel de estilo georgiano situada en el centro de Norwich. La casa está abierta diariamente para todo el mundo para disfrutar de desayunos, comidas y cenas tempranas, así como para ver su galería de arte que es parte de sus actividades destinadas a la caridad. Vemos el hotel en la imagen 4.8.

St James Mill: es un molino de la revolución industrial que fue construido alrededor de 1839, hoy propiedad de Jarrolds & Son Ltd, es un complejo de oficinas privadas. Lo vemos en la imagen 4.9.

St John Baptist Cathedral: catedral de estilo gótico con hermosas vidrieras que alberga una cafetería rodeada de jardines en la que poder disfrutar del entorno. Vemos la catedral en la imagen 4.10.

Figura 4.8. *Assembly House*.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.9. *St James Mill*.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.10. *St John Baptist*.



Fuente: www.flickr.com

Surrey House & Marble Hall: Surrey House data del año 1912², construida como lugar de residencia del Conde de Norfolk, fue utilizada como escuela durante el periodo victoriano. Hoy, el edificio de estilo neoclásico es sede del Norwich Union Life Assurance Company (compañía de seguros Aviva).

² <http://www.britainexpress.com/>

Marble hall es una de las partes más importantes del edificio, abierta a los visitantes. Para esta cámara utilizaron 15 tipos diferentes de mármol en su construcción, algunos de los cuales iban a ser utilizados originalmente para la catedral de Westminster. Por encima del suelo, apoyado por 40 columnas, está el techo con una cúpula de vidrio, de 11 metros de diámetro. Lo vemos en la imagen 4.11.

City Hall: el ayuntamiento de la ciudad de Norwich que data del periodo de entreguerras en Inglaterra. Lo podemos observar en la imagen 4.12.

The Forum: situado en el centro de Norwich es el edificio más reconocido por la comunidad, ofrece exposiciones y eventos a lo largo del año. El Forum fue construido para marcar el nuevo milenio y se ha convertido en un icono. Fue diseñado por Sir Michael Hopkins y detrás de su fachada de cristal se pueden encontrar restaurantes, el centro de información turística, la sede regional de la BBC y la biblioteca pública de mayor actividad en el país. Lo vemos en la imagen 4.13.

Figura 4.11. Marble Hall.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.12. City Hall.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.13. The Forum.



Fuente: www.flickr.com

4.1.1.3. Ciudad de cultura.

Conocida por su historia y patrimonio, Norwich tiene una gran oferta cultural. Museos, exhibiciones, festivales, obras de teatro y eventos musicales durante los 12 meses del año. Sus festivales tienen una temática muy variada, desde la literatura hasta la moda, pasando por la gastronomía y la cerveza³.

La mayor parte de su oferta artística, además, tiene lugar en edificios históricos, como el *Norwich Puppet Theatre*, el moderno *Sainsbury Centre for Visual Arts*, el *Strangers' Hall*, vemos los mismos en las imágenes 4.14, 4.15 y 4.16 respectivamente, o como hemos mencionado antes, el museo y galería de arte del castillo de la ciudad, en todos ellos se incluye una variada gama de arte que va desde Giacometti, Picasso, Degas, Francis Bacon hasta los jóvenes de la escuela de arte de Norwich.

³ Visit Norwich: <http://www.visitnorwich.co.uk/explore-and-experience/city-of-culture/festivals-2/>

CAPÍTULO 4

Figura 4.14. Puppet Theatre.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.15. Sainsbury Centre.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.16. Strangers' Hall.



Fuente: www.flickr.com

Dentro de su ámbito cultural merece la pena comentar brevemente dos aspectos que consideramos clave. En primer lugar Norwich es la única ciudad en Inglaterra con el reconocimiento de “Ciudad de la literatura” por la UNESCO, reconocimiento que le fue concedido en 2012, uniéndose así a las 10 ciudades del mundo con ese estatus, ciudades con una fuerte herencia literaria y compromiso futuro con el crecimiento cultural. Así, el centro de escritores de Norwich colabora con sus proyectos a mantener la cultura entre sus calles con eventos literarios, cursos o la planificación de la apertura de un centro nacional de escritura prevista para 2018, organización con la que cooperan directamente las universidades de la ciudad.

Por otro lado, en Norwich encontramos dos universidades, la Universidad de East Anglia y la Universidad de Arte, además de colegios y diversas academias de formación no universitaria.

Norwich University of the Arts (en adelante, NUA): Universidad especializada en arte, diseño y medios de comunicación, cuenta con una gran reputación. En la NUA se imparten cursos de formación profesional, cursos creativos de "Diseño de Moda", "bellas artes", "Diseño Gráfico", "Cine", junto con diversos estudios de post-gradado. La galería de la universidad tiene un programa anual de exposiciones y eventos que incluyen los trabajos de sus estudiantes.

University of East Anglia (en adelante, UEA): campus rural en el que se emplaza el Centro Sainsbury de artes visuales por lo que es internacionalmente reconocido galería de arte. La UEA fue la primera universidad que ofrecía en Gran Bretaña un master en escritura creativa (1971)⁴, donde, Ian McEwan, un famoso escritor en la actualidad, fue el primer graduado de este curso. La universidad realiza dos festivales literarios anuales que acoge a alumnos y escritores nacionales e internacionales.

⁴ <http://www.visitnorwich.co.uk/explore-and-experience/city-of-culture/unesco-city-of-literature/>

4.1.1.4. Ciudad de ocio.

La oferta de ocio de la ciudad es clave para convertirla en el lugar adecuado en el que estudiar, visitar o vivir. Norwich ofrece una gran cantidad de opciones de alojamiento, dentro y en los alrededores de la ciudad, de todas las gamas posibles, incluyendo el hotel más antiguo de Reino Unido, *The Maids Head Hotel*⁵.

La oferta de restauración se hace patente con sus festivales gastronómicos que se pueden disfrutar durante todo el año, donde la cerveza y la comida local son protagonistas. Norwich tiene una gran variedad de cafés independientes, gastro-pubs y restaurantes que ofrecen comida local y de calidad, que encontramos también en su mercado, con más de 200 puestos, en los que se venden todo tipo de productos de alimentación.

La ciudad reserva un lugar destacado para las compras, además de dos centros comerciales en el centro de la ciudad cuenta con una amplia gama de establecimientos que ofrecen una experiencia de compra muy positiva al cliente. Desde *Jarrolds*, su especial atención al cliente y el lujo de sus tiendas, pasando por *The Lanes*, con sus tiendas independientes situadas en callejones y paseos con marcado estilo medieval, hasta *Elm Hill*, llena de anticuarios y tiendas especializadas como su tienda de osos de peluche, todo un reclamo para los turistas. Vemos estos establecimientos en las imágenes 4.17, 4.18 y 4.19, respectivamente.

Figura 4.17. Jarrolds.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.18. The Lanes.



Fuente: www.flickr.com

Figura 4.19. Elm Hill, Bear Shop.



Fuente: www.flickr.com

4.1.2. Análisis del entorno general de la ciudad de Norwich: PESTEL y DAFO.

Una vez conocida la ciudad de Norwich y sus principales atractivos, pasamos a estudiar en este epígrafe el entorno general, mediante el análisis de los factores que pueden afectar al desarrollo de una empresa utilizando el método PESTEL y el método DAFO. Ello nos permitirá conocer así las posibilidades de desarrollo de la ciudad, las amenazas a las que debe hacer frente el lugar y las acciones de mejora que se deben realizar, objeto principal de la colaboración público – privada entre el Gobierno y el BID de Norwich.

⁵ <http://www.visitnorwich.co.uk/stay/hotels/listing/the-maids-head-hotel>

CAPÍTULO 4

4.1.2.1. Análisis PESTEL.

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico que ayuda a definir el contexto en el que la compañía opera mediante el análisis de una serie de factores externos que pueden afectar a su desarrollo y actividad. Se presentan a continuación estos factores que pueden favorecer o perjudicar al BID en sus líneas de actuación, así, en los factores políticos incluimos además los aspectos legales por los que se rige la compañía y el apoyo al desarrollo tecnológico, los factores económicos exponen el contexto en el que el BID trabaja, los factores ecológicos, y por último, los factores socio-culturales para conocer por quién y para quién se desarrollan las acciones de mejora:

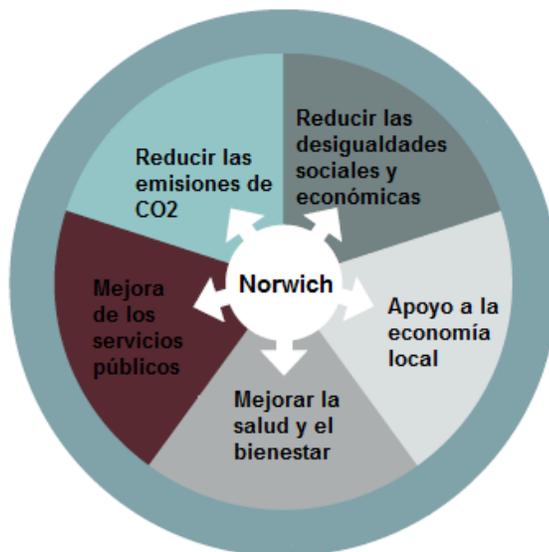
- **Factores políticos:**

Los factores políticos pueden afectar al rendimiento económico de la compañía, estos incluyen, tanto aspectos legales como los relativos a la estabilidad del país.

En el momento actual, con la crisis económica global, el apoyo al sector público a la hora de proveer servicios es fundamental, por lo que el BID, aunque realiza su actividad en un entorno complicado y con grandes cambios económicos, se ve favorecido por la necesidad patente respecto a la mejora de los servicios públicos y a la necesidad de muchas empresas de asesoramiento para aumentar mercado objetivo o su rentabilidad, otro de los servicios que un BID ofrece.

Las estrategias políticas del Ayuntamiento de Norwich tras las elecciones locales el 5 de mayo de 2016⁶, en las que resultó elegido el partido laborista (Labour party), se resumen en la figura 4.20.

Figura 4.20. Líneas de actuación de la política estratégica del Ayuntamiento de Norwich.



Fuente: Elaboración propia a partir de plan de Gobierno Corporativo del Ayuntamiento de Norwich, 2015-2020.

⁶ www.norwich.gov.uk

La primera de sus políticas se basa en conseguir una ciudad segura, limpia y en reducir las emisiones de carbono, crear una ciudad sostenible donde se puedan satisfacer las necesidades de los usuarios sin comprometer los recursos futuros. Para apoyar esta prioridad el Ayuntamiento apela a la colaboración de entidades privadas y ciudadanos para llevar a cabo las siguientes acciones:

- Mantenimiento de las calles e infraestructuras.
- Proporcionar servicios eficientes y eficaces de recogida de residuos y reducir la cantidad de residuos enviados a los vertederos.
- Trabajar con la policía para reducir el comportamiento antisocial, la delincuencia y el miedo a la delincuencia.
- Mantener una red de carreteras segura y eficaz en la ciudad y asegurar los límites de seguridad en zonas de colegio y residenciales.
- Mitigar y reducir el impacto del cambio climático siempre que sea posible y proteger y mejorar el medio ambiente local, incluyendo la biodiversidad.
- La segunda de sus acciones tiene como objetivo reducir las desigualdades sociales y económicas, conseguir una ciudad próspera en la que las empresas deseen invertir y todos los ciudadanos tengan acceso a los servicios, mediante las siguientes líneas de actuación:
 - Reducir las desigualdades financieras y sociales, abogando por un salario digno y por la inclusión laboral.
 - Reducir la pobreza energética a través de un programa de oferta de servicios básicos asequibles a todos los ciudadanos.

En la misma línea, el apoyo a la economía local se considera como una variable imprescindible, mediante acciones que consigan atraer inversión externa para el desarrollo económico de la ciudad, así como la creación de puestos de trabajo. Otras actuaciones de interés que ayudan a incrementar el turismo de la zona son aumentar la inversión en nuevas tecnologías y mantener el carácter histórico de la ciudad y su patrimonio natural.

Mejorar la salud y el bienestar de la población es la base de otra de las políticas de acción del Ayuntamiento, es decir, el acceso a los servicios de salud y a una vivienda digna por todos los ciudadanos, mediante programas de construcción de viviendas de protección oficial, subvenciones y la creación de seguros sociales para el acceso asequible a los servicios básicos de salud.

La última de las políticas que plantea el Gobierno de la ciudad de Norwich consiste en la mejora de los servicios públicos, comprometiéndose a proveer una oferta de servicios eficientes y de calidad.

Como vemos, las acciones de gobierno de Norwich favorecen la actividad del BID, ya que trabajan siguiendo los mismos objetivos y necesitan de organizaciones que soporten y provean los servicios que la población demanda.

CAPÍTULO 4

- **Factores económicos:**

Los factores económicos son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos, por ello analizamos la situación económica y laboral de la ciudad para conocer las carencias en las que el BID debe trabajar y las oportunidades que puede aprovechar.

La economía de Norwich tiene su sustento, principalmente, en los pequeños establecimientos locales de venta al por menor. Tiendas especializadas, anticuarios y pequeños comercios conforman el 55% de la oferta comercial de la ciudad, con una gran diversidad de sectores que han conseguido que la recesión económica no sea tan notable como en otras ciudades. Vemos un desglose de la economía local según negocios en la figura 4.21.

Figura 4.21. Desglose según negocios de la ciudad de Norwich.

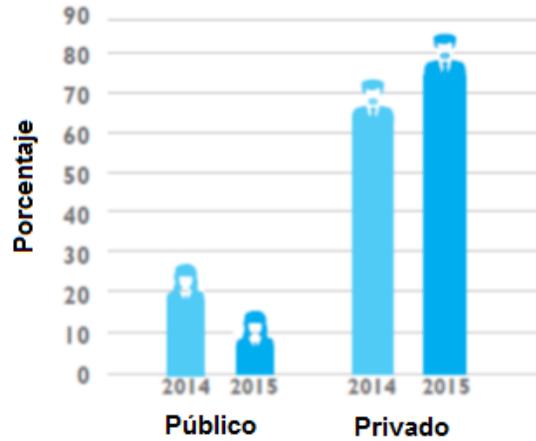


Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

El 85% de la población de la ciudad trabaja en el sector privado, un porcentaje superior al de 2014, que se situaba en un 72%, lo que refleja la evolución del sector con un trasvase de empleados desde el sector público, que ha disminuido hasta el 15% en el presente año. Lo vemos en la figura 4.22. Cerca de 128.000 personas trabajan en el área urbana de los cuales 48.000 aproximadamente viven en los alrededores de la ciudad.⁷

⁷ Datos del censo de la ciudad de Norwich de 2011 y registro de negocios y empleo de 2013.

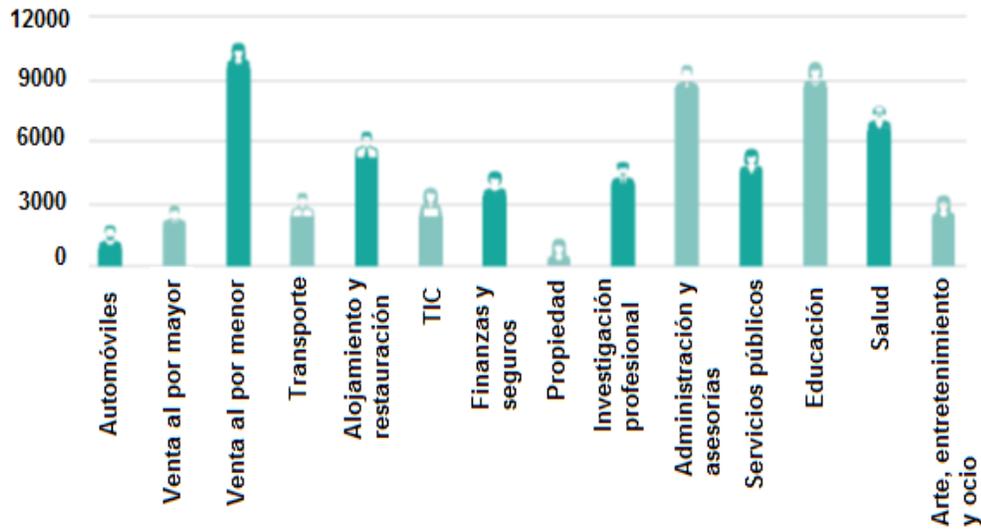
Figura 4.22. Porcentaje de ocupación de la población según sector.



Fuente: Traducción basada en “Norwich Business Prospectus, 2015”. Norwich Business Improvement District.

Norwich se sitúa en el puesto número 13⁸ en Reino Unido como centro de compras al por menor en base a su importancia, y este sector supone el 13% del empleo entre la población, en la figura 4.23. el número de empleados por sector

Figura 4.23. Empleo según sector en Norwich.



Fuente: Traducción basada en “Norwich Business Prospectus, 2015”. Norwich Business Improvement District.

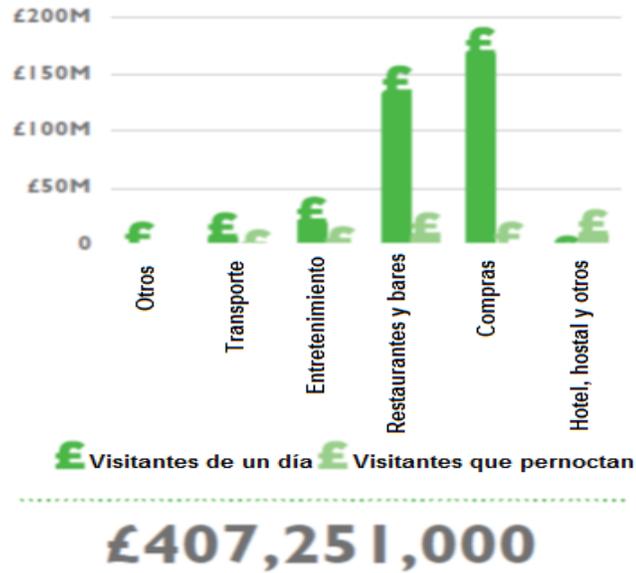
Como vemos en la figura anterior, el turismo es otra de las bases de la economía de la capital de Norfolk, empleando a gran parte de la población en los sectores relacionados con esta actividad.

⁸ Fuente: UK Retail footprint, CACI Venuescore.

CAPÍTULO 4

El valor total que este sector aporta a Norwich está estimado en 400 millones de libras al año, como vemos en la figura 4.24. y como refleja la figura 2.25. supone el mantenimiento de unos 6.000 puestos de trabajo en la ciudad⁹.

Figura 4.24. Gasto anual de los turistas en la ciudad por tipo de establecimiento.



Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

Figura 4.25. Puesto de trabajo en el sector turístico según tipo de establecimiento.



Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

⁹ www.norwich.gov.uk

El BID de Norwich trabaja para mejorar los dos sectores mencionados anteriormente. La venta al por menor es una de sus prioridades ya que supone el apoyo a la economía local, y además de ser el sustento de gran parte de la población es una de las fuentes de competitividad que atraen visitantes a la ciudad. Así, en 2015, el BID, en su análisis de actividad de turistas y ciudadanos en el centro de Norwich, donde se sitúan la gran mayoría de las tiendas locales y establecimientos comerciales, registró la presencia de más de un millón de usuarios como muestra la figura 4.26.

Figura 4.26. Número de personas que acceden a un establecimiento comercial según el día de la semana.



Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

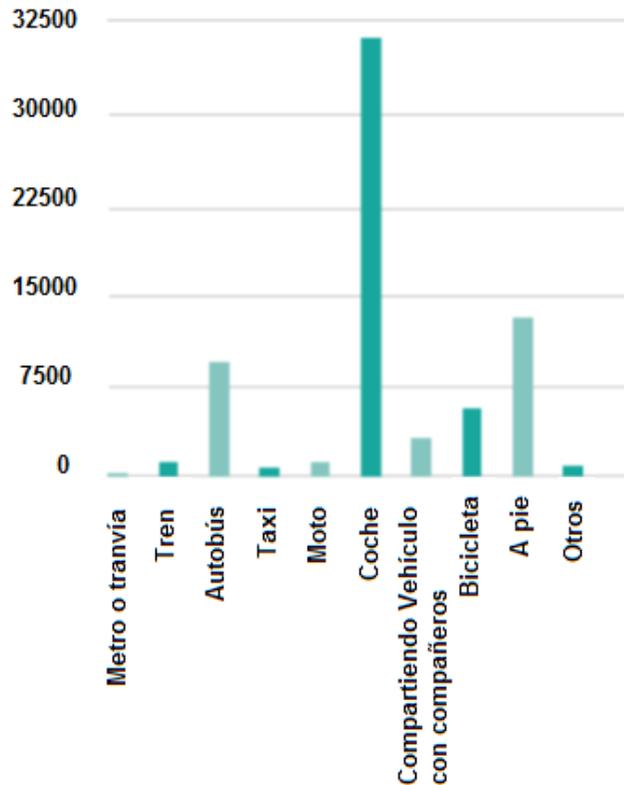
- **Factores ecológicos y medioambientales:**

Estos factores recogen las variables relacionadas con el grado en el que se protege el medioambiente y la tendencia a la sostenibilidad que existe en la Comunidad. Como hemos visto anteriormente el Ayuntamiento de la ciudad aboga por una recogida de basuras y residuos eficiente, así mismo el BID complementa este servicio y además fomenta las actuaciones de reciclaje, buscando nuevas formas de aprovechamiento de recursos. Además, como hemos visto antes, "the Norfolk Broads", es un parque nacional nacido de iniciativas para proteger los activos naturales de la zona, demostrando así el espíritu sostenible que existe en la comunidad y el afán de las diversas entidades de proteger el patrimonio natural con el que cuenta Norwich y es, en muchos casos, un fuerte reclamo para visitantes y habitantes de la zona.

Una de las iniciativas en las que tanto el Ayuntamiento como el Norwich BID trabajan es reducir la contaminación, iniciativa que incluye el apoyo al transporte público o bien, a pie o en bicicleta, reduciendo así el uso del automóvil, la congestión del tráfico y el problema de la falta de aparcamientos en el centro de la ciudad. En la figura 4.27. vemos el uso del transporte que en la actualidad hacen los ciudadanos de Norwich.

CAPÍTULO 4

Figura 4.27. Uso de medios de transporte para ir al trabajo de los habitantes de Norwich.



Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

En 2015, según las encuestas realizadas por el Norwich BID, el 24% de los ciudadanos van a pie o en bicicleta al trabajo.

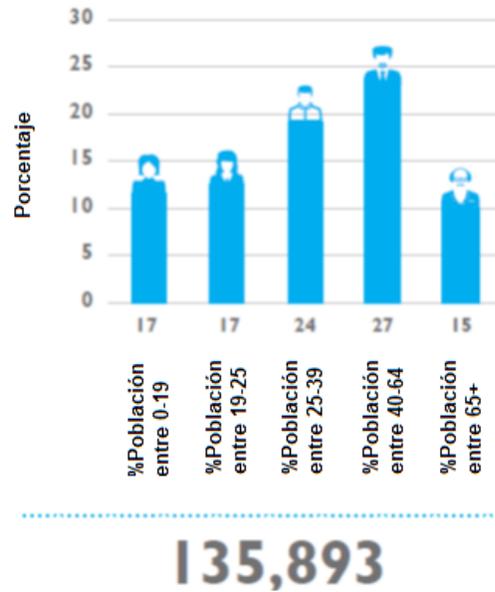
- **Factores socio-culturales:**

Estos factores son los relativos a los aspectos y modelos culturales de la sociedad. Debido a los cambios sociales que están surgiendo a causa de la crisis tanto en el terreno laboral, como en el familiar, el BID deberá adaptar sus servicios a las nuevas necesidades de la población. A continuación se muestran las características fundamentales de la población de Norwich. Al cierre del año 2015, Norwich cuenta con 135.893 habitantes¹⁰, población que aumento respecto de año anterior¹¹. Vemos la distribución de la población dividida en intervalos de edad en la figura 4.28.

¹⁰ Fuente: Norwich BID: www.norwichbid.co.uk

¹¹ Norwich tenía 134.000 habitantes en 2014.

Figura 4.28. Número de habitantes de Norwich según rango de edad.



Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

El 28% de la población adulta de la ciudad tiene un grado superior o un título universitario, superando así la media del país que se sitúa en el 27%. En el gráfico 4.29. vemos la evolución de la educación en los últimos años en la ciudad de Norwich según el título educativo.

Figura 4.29. Evolución de la educación según cualificación de los habitantes de Norwich.

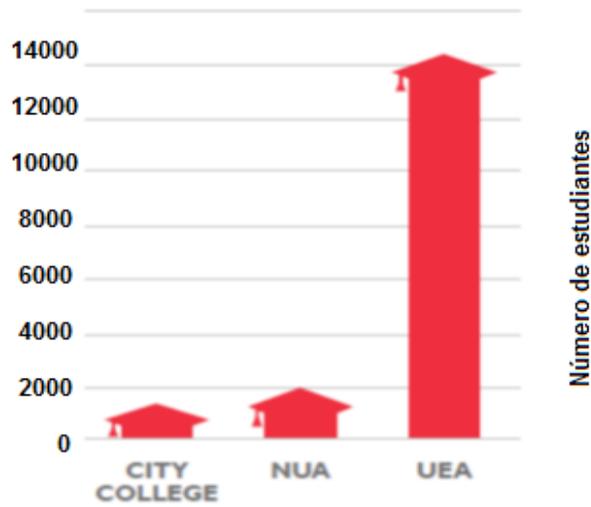


Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

CAPÍTULO 4

Norwich es la segunda ciudad con mayor retención de graduados, más del 40% de los universitarios consiguen un trabajo en el área tras finalizar su grado, debido principalmente, a las oportunidades de carrera y el estilo de vida que el lugar ofrece. En 2015 los estudiantes de educación superior fueron más de 17.000, repartidos entre formación profesional, en el Norwich City College, y los graduados universitarios en las universidades NUA y EAU como vemos en la figura 4.30.

Figura 4.30. Estudiantes en Norwich según centro de estudios.



Fuente: Traducción basada en "Norwich Business Prospectus, 2015". Norwich Business Improvement District.

Para establecer las medidas y programas de acción el BID deberá satisfacer a la población residente y a los visitantes e inversores de la ciudad, conociendo además, las oportunidades y fortalezas que la ciudad ofrece para el desarrollo, y las amenazas y debilidades a las que la compañía tendrá que hacer frente, análisis que desarrollamos en el siguiente epígrafe mediante el método DAFO.

4.1.2.2. Análisis DAFO.

Para ampliar el estudio del contexto en el que opera la compañía, analizamos los puntos fuertes y débiles de la ciudad para conocer las acciones de mejora que realizará el Norwich BID, así como las amenazas y oportunidades de mercado. La tabla 4.1. presenta de forma breve las conclusiones del análisis¹² que la Asociación para el desarrollo de Norwich, formada por el Consejo del Distrito, el Ayuntamiento de la ciudad y otras autoridades públicas han realizado.

¹² *An Economic Assessment of Greater Norwich – 2012. A companion document to the Greater Norwich Economic Strategy 2009 – 2014. The Greater Norwich Development Partnership (GNDP).*

Tabla 4.1. DAFO de la ciudad de Norwich.

| FORTALEZAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - La investigación emprendida por Financial Times, identifica Norwich como una de las 10 ciudades del Reino Unido que durante la recesión de 2007/08 mostraba un alto potencial de crecimiento de residentes – gracias al mercado de trabajo y a una dependencia relativamente baja del sector público - Fuerte oferta educativa y alta tasa de retención de graduados. - Norwich se encuentra entre las 10 primeras ciudades de R. Unido por la importancia de su sector retail - La ciudad cuenta con una gran diversificación de negocios: instituciones financieras, asesorías, industrias creativas, salud, altas tecnologías, compras, turismo... - Amplia oferta cultural, de ocio, deporte y de patrimonio - Calidad de vida: fácil acceso al campo y a la costa, bajos índices de criminalidad, gran oferta de ocio, atractivos entornos urbanos y rurales, entre otros - Especial atención / a "la calidad del diseño del lugar" y la sostenibilidad por parte de entidades públicas y privadas para asegurar el crecimiento de la ciudad sin que se pierda la identidad de Norwich - Coste relativamente bajo de locales comerciales - Cuenta con un Aeropuerto Internacional y con conexiones de tren directo a Londres, Peterborough, Birmingham, Cambridge, Manchester y Liverpool y un excelente sistema de aparcamiento |
| DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Algunas zonas de la ciudad sufren bajos niveles de cualificación - Norwich cuenta con barrios a las afueras de la ciudad con altos índices de criminalidad, bajos salarios, difícil acceso a la educación y la salud, que contrastan de forma muy llamativa con la situación del centro urbano - Estructura del mercado de trabajo en desequilibrio: demasiados trabajos poco cualificados, pocos puestos de trabajo de nivel intermedio e insuficiencia de puestos de trabajo altamente cualificados - El alto nivel de retención de graduados conduce a éstos al acceso a puestos de trabajo de nivel intermedio - Bajo nivel de espíritu empresarial emprendedor. Bajas tasas de crecimiento de las nuevas PYMES - Ciudad desconocida a nivel nacional – el posicionamiento de Norwich no es claro y positivo si no que se percibe como una ciudad lejana y pequeña - Necesidad de mejorar las infraestructuras necesarias para abordar el suministro de electricidad, de agua y alcantarillado, así como mejoras en las infraestructuras de las TIC - Necesidad de aumentar la oferta de viviendas asequibles |
| OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones a medida que soportan la evolución y el crecimiento de los sectores de la economía del conocimiento (Salud, Ingeniería, arte y diseño, y empresas financieras) - Marca adecuada que necesita promoción para atraer inversión extranjera y turismo - Presenta grandes zonas industriales abandonadas para la reurbanización y el asentamiento de nuevos negocios - Expansión potencial del aeropuerto de Norwich, con introducción de rutas adicionales y actividades comerciales relacionadas - Potencial para mejorar la calidad de vida, mejorando la oferta comercial y el acceso a los servicios - Capacidad adicional para nuevos establecimientos de compras, alrededor de 42.000 metros cuadrados por ejemplo, a través de la recuperación de la zona de St Stephens, una de las calles centrales de la ciudad - El crecimiento de residentes en la ciudad hace imprescindible mejorar el acceso al transporte público, consiguiendo con esta mejora, reducir las emisiones de carbono |
| AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - La desaceleración económica mundial está afectando al crecimiento económico a nivel local - Disminución de la tasa de retención graduado (de 1 de cada 3 a 1 de cada 5) por la pérdida de empleos de alta cualificación tras la crisis económica - Gran parte de la creación de empleo es de baja cualificación, lo que refuerza la falta de correspondencia entre la retención de graduados y baja proporción de puestos de trabajo cualificados - El crecimiento de las compras por Internet podría afectar de forma negativa a la oferta minorista de la ciudad - Un desarrollo de mala calidad podría menoscabar la calidad ambiental de la zona - Pérdida de identidad de la ciudad si con el desarrollo del comercio se convierte en una “ciudad escaparate” - Impacto del cambio climático: partes del centro y las afueras de la zona de Norwich incluyendo la mayoría de los deltas están en riesgo de inundación |

Fuente: *An Economic Assessment of Greater Norwich – 2012. A companion document to the Greater Norwich Economic Strategy 2009 – 2014. The Greater Norwich Development Partnership (GNDP).*

CAPÍTULO 4

Una vez analizada la ciudad y sus recursos y capacidades, el BID de Norwich puede definir y diseñar su actividad, con el objetivo claro de proporcionar los servicios necesarios, teniendo en cuenta a los usuarios a los que se dirige, las características que es necesario potenciar en la ciudad; todo ello en el ánimo de lograr un desarrollo sostenible e integrado.

4.2. Estrategia de Comunidad Sostenible 2008 - 2020 de Norwich.

La Comunidad de Norwich ha adaptado la legislación europea sobre cohesión y desarrollo sostenible a sus necesidades, regulación recogida en la “Estrategia de Comunidad sostenible 2008-2020 de Norwich”¹³.

Como hemos visto en los análisis de la ciudad en los apartados previos, Norwich cuenta con diversidad de oportunidades y puntos fuertes que necesitan impulso y promoción para alcanzar su pleno potencial.

Los objetivos que el Ayuntamiento de la ciudad persigue con la Estrategia, desde una perspectiva de trabajo conjunto con otras entidades, son:

- El crecimiento económico y de la empresa.
- Excelencia ambiental.
- Preservar e impulsar la cultura y la creatividad.
- Conseguir una comunidad segura.
- Potenciar la salud y el bienestar.
- Mejorar el aprendizaje e impulsar el desarrollo personal.

Para conseguir estos objetivos se proponen una serie de líneas de actuación, representadas en la figura 4.31.

El resultado final de una estrategia sostenible de la comunidad bien planificada y ejecutada debe ser, en pocas palabras, una "comunidad sostenible". El gobierno y el Norwich BID están de acuerdo con la definición de comunidad sostenible como la que debe “integrar los componentes sociales, económicos y ambientales de la ciudad, con el fin de satisfacer la necesidades de las generaciones actuales y futuras¹⁴ dando respuesta a sus necesidades”. Así, persiguiendo el objetivo general, desarrollamos, a continuación, sus líneas de actuación.

¹³ *A New Vision for Norwich: The Sustainable Community Strategy 2008-2020, City of Norwich Partnership.*

¹⁴ *A New Vision for Norwich: The Sustainable Community Strategy 2008-2020, City of Norwich Partnership.*

Tabla 4.2. Líneas de actuación de la ciudad de Norwich para la consecución de los objetivos de Comunidad Sostenible.

| | |
|---|--|
| Línea de actuación 1: Ciudad del crecimiento económico y la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a florecer a las nuevas empresas. - Elevar las aspiraciones, habilidades y logros de los negocios. - Desarrollar las infraestructuras adecuadas - Elevar el perfil de Norwich. - Conseguir una ciudad bien comunicada, mediante el transporte sostenible. |
| Línea de actuación 2: Ciudad de excelencia ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> - Reducir las emisiones de carbono. - Uso eficiente de los recursos. - Convertirse en una ciudad modelo para la gestión de los entornos naturales e históricos. |
| Línea de actuación 3: Ciudad de la cultura y la creatividad. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de vida. - Promover Norwich como una ciudad de cultura. |
| Línea de actuación 4: Ciudad segura. | <ul style="list-style-type: none"> - Reducir la delincuencia y el comportamiento antisocial. - Apoyar a las familias en crisis. |
| Línea de actuación 5: Ciudad de salud y Bienestar. | <ul style="list-style-type: none"> - Reducir la pobreza. - Reducir la incidencia de problemas de salud mental. - Reducir las desigualdades en salud. - Garantizar una vivienda adecuada para todos los residentes de Norwich. |
| Línea de actuación 6: Ciudad de aprendizaje y desarrollo personal. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los niveles educativos. - Impulsar las aspiraciones y oportunidades de las personas de todas las edades. |

Fuente: A New Vision for Norwich: The Sustainable Community Strategy 2008-2020, City of Norwich Partnership.

La economía de Norwich es vital para el desarrollo de la zona, no sólo de la ciudad, sino también de la región, ya que es el foco del empleo y el centro de compras más importante de la provincia de Norfolk. Los cinco objetivos estratégicos en los que las diversas entidades colaboradoras, públicas y privadas, se centrarán en los próximos años con el fin de potenciar el desarrollo económico de la ciudad son:

- Fortalecer la economía de Norwich creando una mayor integración de los negocios, maximizando las oportunidades de empleo y garantizar el establecimiento de nuevas empresas, locales o mediante inversión externa. Además, el Gobierno pretende

CAPÍTULO 4

desarrollar la exportación, explorar nuevas oportunidades de mercado y desarrollar la economía de tipo social.

- Mejorar las habilidades y los logros de aprendizaje mediante la oferta de oportunidades para los recién graduados, introduciendo la cultura emprendedora y eliminando las desigualdades de acceso a la educación.
- Desarrollar una infraestructura de transporte comercial adecuada para los negocios, asegurando que Norwich es, a la vez, física y "virtualmente" un lugar de fácil acceso para establecer negocios y realizar compras.
- Posicionar la ciudad de Norwich como un gran lugar en el que vivir, trabajar, aprender y disfrutar de su oferta de ocio, mediante la mejora del centro urbano, la colaboración con la región de Norfolk y potenciando las acciones de promoción y marketing de la ciudad.
- Conseguir que la ciudad esté perfectamente comunicada mediante un transporte sostenible, accesible a todas las personas y proporcionando mejores conexiones en y entre las comunidades para promover el ciclismo y el senderismo.

Como la mayor parte del Reino Unido, Norwich enfrenta una serie de desafíos ambientales, tales como el uso intensivo de combustibles fósiles y otros recursos naturales, las presiones sobre la fauna local, el aumento de la producción de residuos, y el crecimiento urbano de la ciudad. Estas cuestiones tienen un impacto negativo en nuestras vidas, que se prevé empeorará en el futuro. Existen una serie de políticas e iniciativas para mitigar este impacto negativo del crecimiento de la ciudad y tendrán que tomarse medidas para abordar cuestiones clave como el cambio climático.

Éstas van desde el desarrollo de una estrategia para hacer frente a la escasez de combustible y reducir las emisiones de CO₂ en la ciudad, hasta la creación de una red de parques y áreas naturales para asegurar su mantenimiento. Los objetivos sobre los que se trabajarán son los siguientes:

- Convertirse en una ciudad con bajas emisiones de carbono, mediante la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la gestión de residuos y abogando por un consumo energético responsable en empresas y hogares.
- Reducir al mínimo el uso de los recursos y aumentar los niveles de reciclaje de hogares, empresas y del sector público, a través de iniciativas para sensibilizar a la comunidad y mejorando la gestión del patrimonio natural e histórico.

Por otro lado, la "cultura", hoy en día, tiene un amplio significado que engloba, desde el arte o la música, hasta las actividades deportivas y de ocio. Es lo que somos, nuestra identidad, creencias y valores, la forma en que vivimos, trabajamos y nos comportamos, y es un importante factor de crecimiento. La cultura y la creatividad son conductores del cambio social y de la integración, favorecen el crecimiento económico, la regeneración de ciudades y ayudan a incrementar el turismo. Con el fin de aprovechar el potencial cultural de Norwich se han desarrollado tres objetivos estratégicos, estos son:

- Fomentar la participación de la población en las actividades culturales, para el aprendizaje y la responsabilidad social, permitiendo a todos los ciudadanos acceder a la oferta cultural de la ciudad y potenciando la creatividad y la innovación.

- Mejorar la calidad de vida en todos los aspectos, mediante la creación de oportunidades para artistas y organizaciones de arte, promocionando las actividades de ocio, promoviendo la formación para integrar la cultura en la planificación y el diseño urbano para evitar la pérdida de identidad de Norwich, y trabajando para reducir los problemas sociales y medioambientales.
- Posicionar a Norwich como una ciudad de cultura, creando una amplia oferta cultural, que incluya danza, música, teatro, artes visuales, literatura... Promover el deporte y los hábitos saludables, colaborar con otras entidades como el BID o VisitNorwich para promocionar la marca y transmitir los valores propios de la ciudad.

La seguridad es otra de las claves de la Estrategia de Comunidad Sostenible, y para ello, se han desarrollado los siguientes objetivos estratégicos:

- Reducir la delincuencia en general y el comportamiento antisocial, reduciendo la brecha entre los índices del centro urbano y las afueras de la ciudad.
- Apoyar y ayudar a las familias en crisis o socialmente excluidas, particularmente cuando en ellas se den casos de comportamiento antisocial o violencia de género.
- Reducir el daño que el consumo excesivo de alcohol causa a las comunidades y los individuos, particularmente en los casos en los que es una de las causas de conducta criminal.

La salud y el bienestar, son fundamentales en términos de calidad de vida, y en gran medida están dentro de nuestro propio control. Las decisiones que tomamos acerca de los alimentos, la actividad física, fumar y beber, contribuyen directamente a nuestra salud y Bienestar. Pero la elección personal sobre estas cuestiones está influenciada significativamente por el entorno en el que vivimos, por lo que el Gobierno de la ciudad propone los siguientes objetivos para crear un entorno saludable y mejorar el bienestar de la población:

- Reducir la pobreza, el desempleo e impulsar el acceso a la educación.
- Reducir la incidencia de problemas de salud mental, promoviendo el acceso a la salud y médicos encargados de toda la población.
- Reducir las desigualdades en salud, en particular mediante la promoción de una buena nutrición, actividad física, consumo responsable de alcohol y la prevención y cesación del tabaquismo.
- Garantizar una vivienda adecuada para todos los residentes de Norwich, viviendas sostenibles y con un acceso justo a los servicios.

Por último la Estrategia aboga por el aprendizaje y el desarrollo personal, ya que aunque son fines en sí mismos, también afectan al desarrollo económico sostenible de la ciudad aportando la cualificación necesaria para el trabajo, con el fin de ofrecer las oportunidades que requieren graduados y no graduados. Así, se plantean dos objetivos que pretenden asegurar la mejor educación posible para los niños y jóvenes locales, así como oportunidades continuas para el crecimiento personal en todas las edades:

- Mejorar los niveles educativos, sobre todo en los barrios más desfavorecidos, con programas para reducir el absentismo escolar y ofreciendo formación profesional para aquellos jóvenes o adultos con ninguna o baja cualificación.

CAPÍTULO 4

- Promover oportunidades para personas de todas las edades, impulsando el aprendizaje permanente y garantizar que la educación y la formación se ajustan a las necesidades de Norwich.

Muchos de los objetivos de la Estrategia de Comunidad Sostenible son comunes a los del Norwich BID, cuyo objetivo principal es el desarrollo económico y social de la ciudad. En el capítulo siguiente veremos en detalle el trabajo que realiza la compañía para incrementar la calidad de vida y convertir, además, a la pequeña y desconocida ciudad en un destino atractivo tanto para turistas, como para inversores.

Capítulo 5.
NORWICH BUSINESS
IMPROVEMENT DISTRICT.

El estudio de caso objeto del presente Trabajo de Fin de Grado está centrado en el análisis de la compañía: Norwich Business Improvement District.

Tras contextualizar el estudio, en el capítulo anterior, con la descripción de la ciudad de Norwich, y conocer el lugar en el que opera el Norwich BID, comenzamos el capítulo con un análisis de la compañía, con un breve recorrido por su historia e introduciendo el modo en el que funciona esta empresa.

La última parte del capítulo está dedicada a mostrar las líneas de actuación e iniciativas que la compañía lleva a cabo para conseguir la mejora continua de la ciudad. Partiendo de las líneas de actividad e iniciativas que desarrolla la empresa, hemos realizado un análisis dividido en cuatro apartados, basado cada uno en la contribución de cada grupo de actividades a los objetivos de cohesión marcados por la Comisión Europea.

The Norwich Experience y sus acciones de mejora destinadas al ámbito social, The Greener Cleaner y las iniciativas medioambientales y mejoras tecnológicas, A stronger voice y la cohesión público – privada como objetivo primordial y, por último, las iniciativas de promoción y comunicación de la marca ciudad para integrarla en el mapa global. Una gestión de city marketing que cubre todos los aspectos de rehabilitación y mejora, para incrementar la vida de los residentes del lugar y para conseguir atraer inversión, visitas y habitantes nuevos a una pequeña ciudad de Reino Unido.

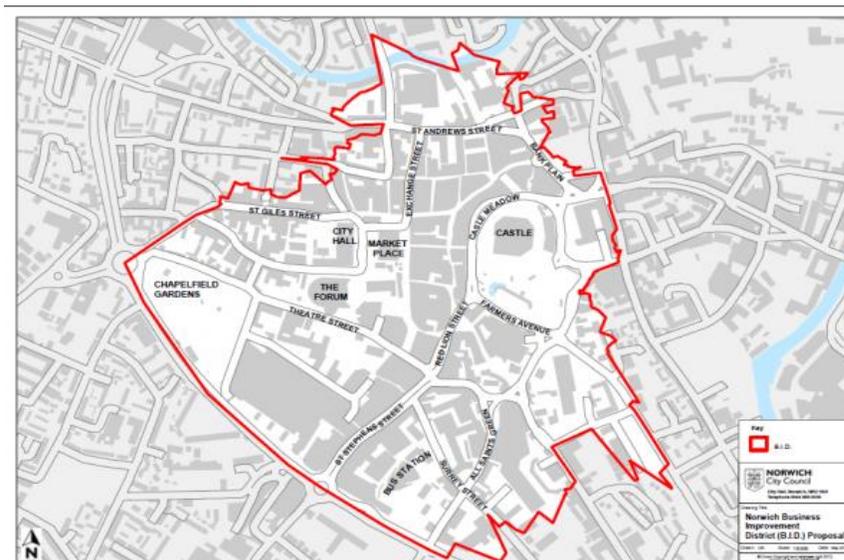
5.1. Información general de la empresa.

Como hemos visto en el capítulo tercero de la presente memoria, un Business Improvement District es un modelo de negocio creado con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y mejorar la oferta comercial de un área o ciudad concreta. Se trata de una iniciativa del sector privado, caracterizada por su gran flexibilidad que trabaja con las autoridades locales para conseguir revitalizar el centro de la ciudad y, adaptándose a las necesidades concretas del momento, satisface las demandas de los consumidores para convertir el lugar en el destino perfecto para la compra.

El Norwich BID tras conseguir una respuesta afirmativa, tanto de negocios con una cuota de mercado significativa como de negocios familiares y pequeños comercios, empezó su actividad en Noviembre de 2012, , el Distrito de Mejora Comercial (BID) de Norwich es una organización gestionada por empresas locales para el beneficio de empresas locales. El BID cubre un área definida de la ciudad donde el equipo trabaja con el fin de mejorar el entorno comercial, identificando proyectos y servicios que optimicen la calidad percibida de la oferta de la ciudad.

La imagen 5.1. muestra de forma gráfica el área de influencia del BID.

Figura 5.1. Área Comercial que cubre la actividad del BID.



Fuente: Norwich BID.¹

El BID de Norwich tiene como objetivo enriquecer el área de la ciudad que cubre su actividad mediante la creación de una identidad propia, además de la promoción de los valores y cualidades que ofrece, para negocios, empleados, clientes y la comunidad en general.

¹ Área geográfica que cubre el Business Improvement District de la ciudad de Norwich. Disponible en: <http://www.norwichbid.co.uk/about-the-bid/norwich-bid-area/>, consultado el 16 de Octubre de 2015.

A través de un sistema de financiación vía impuestos, tasa impuesta a los negocios que forman parte del distrito de mejora de la compañía, ésta pretende crear un impacto positivo para las empresas encargadas del pago y llenar de vitalidad el centro de la ciudad, cubriendo a su vez las necesidades de habitantes, visitantes e inversores. Así, su visión se puede concretar del siguiente modo: “Lograr un impacto positivo en la vitalidad del centro de la ciudad, así como el éxito de los negocios locales”.

Se trata de una organización sin fines lucrativos que gracias a esta forma de financiación, y sin suponen una partida extra en los presupuesto anuales del Ayuntamiento de la ciudad, consigue llevar a cabo sus acciones. Precisamente por ello, el BID necesita presentar resultados positivos ante la sociedad y una mayor legitimación que cualquier otra compañía.

El BID cuenta con un presupuesto de 3 millones de libras que serán recaudadas a lo largo de sus cinco años de actividad. La imagen 5.2. muestra el presupuesto configurado para su periodo de vigencia.

Figura 5.2. Presupuesto para los primeros cinco años, 2012-2017 de vigencia del BID.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Totales |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Ingresos | | | | | | |
| Tasa 1% (670 negocios) | £660,153 | £660,153 | £660,153 | £660,153 | £660,153 | £3,300,765 |
| Proyectos | | | | | | |
| Promoting Norwich | £235,000 | £235,000 | £235,000 | £235,000 | £235,000 | £1,175,000 |
| The Norwich Experience | £100,000 | £100,000 | £100,000 | £100,000 | £100,000 | £500,000 |
| A Greener Cleaner Norwich | £65,000 | £65,000 | £65,000 | £65,000 | £65,000 | £325,000 |
| A Stronger Voice | £75,000 | £75,000 | £75,000 | £75,000 | £75,000 | £375,000 |
| Contingencias | £60,000 | £60,000 | £60,000 | £60,000 | £60,000 | £300,000 |
| Total para proyectos | £535,000 | £535,000 | £535,000 | £535,000 | £535,000 | £2,675,000 |
| Gastos de administración, personal... | £125,000 | £125,000 | £125,000 | £125,000 | £125,000 | £625,000 |

Fuente: Norwich BID.²

Los impuestos suponen a las empresas un 1% anual de su valor catastral, impuestos que aportan al BID para su “autofinanciación” aunque el Gobierno local también puede aportar financiación u otorgar subvenciones al desarrollo de las actividades del BID durante su periodo de validez.

La vigencia del BID es de cinco años, tras los que tendrá que volver a someterse a la votación y aprobación de los negocios locales como se hace para su creación. Así, las empresas que están sujetas a la tasa o impuesto del BID tendrán que votar para que la compañía siga adelante.

² Presupuesto para los primeros cinco años, 2012-2017 de vigencia del BID. Disponible en: <http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/CCP-Norwich-BID-Prospectus.pdf>, consultado el 27 de Junio de 2016.

CAPÍTULO 5

El BID desarrolla cuatro líneas de actividad, cada una destinada a un fin distinto para conseguir un objetivo común: el desarrollo comercial de la ciudad y la mejora de la calidad de vida. Estos cuatro grupos de iniciativas y proyectos se dividen así: “Promoting Norwich” (Promocionando Norwich), “The Norwich Experience” (La experiencia en Norwich), “A stronger voice” (Una voz común de los negocios de Norwich) y “A Greener Cleaner City” (Una ciudad limpia, verde y sostenible).

La misión de la empresa es propia para cada una de sus líneas de trabajo, como mostramos a continuación, así, con el trabajo conjunto de las cuatro, la empresa pretende lograr su objetivo de branding de Norwich:

Promoting Norwich: Mediante campañas de marketing, creación de eventos y comunicación a través de diferentes medios el BID pretende: “Desarrollar una forma de comunicación innovadora y campañas que oferten la ciudad como destino con el fin de posicionar a la ciudad y hacerle un hueco en la mente de los visitantes, turistas y negocios de todo Reino Unido y crear una reputación internacional”.

The Norwich Experience: Trabajando con los habitantes de la ciudad, los mejores embajadores de la marca persigue: “Crear nuevas iniciativas y campañas que refuercen la reputación de la ciudad como cálida y acogedora”.

A Stronger Voice: Con la colaboración y coordinación de todos los negocios de la ciudad, el objetivo del BID es: “Responder de forma común a los problemas, para beneficiar a todos los negocios del distrito, mediante el desarrollo de proyectos e iniciativas diseñadas con la finalidad de proporcionar a Norwich una ventaja competitiva, inversiones seguras y convertir la ciudad en un destino comercial atractivo”.

A Greener Cleaner City: Con la ayuda de los organismos públicos y mejorando los servicios actuales el BID quiere: “Hacer de Norwich una de las ciudades más eficientes en Reino Unido, ofreciendo el mejor entorno de trabajo y compras posible. El BID pretende convertir a Norwich en una ciudad limpia, verde y sostenible, dando a los negocios locales la ventaja de poder realizar actividades comunes, de tal manera que se reduzca el uso ineficiente de recursos y poner más recursos y alternativas medioambientalmente respetables en manos de la comunidad empresarial”.

Desde que comenzara su actividad en noviembre de 2012 el Norwich BID ha logrado gran parte de sus objetivos, recibiendo por ello uno de los galardones al Distrito de Mejora del año en 2014,³ Este premio atraerá turismo a la zona y ayuda a poner Norwich en el mapa como un destino líder de compras.

El BID es una organización innovadora con muchas iniciativas futuras, continuamente involucrándose en proyectos que conviertan a Norwich en una ciudad única, por delante de otras ciudades de Reino Unido. A continuación hacemos un recorrido por su historia y por las actuaciones del BID desde su creación hasta la actualidad.

³ El BID de Norwich fue premiado con el “Highly Recommended” – at the ATCM’s Business Improvement District of the Year award. Disponible en <http://www.norwichbid.co.uk/about-the-bid/>, consultado el 20 de Octubre de 2015.

5.1.1. Historia e iniciativas de la empresa desde su creación.

En abril de 2012, tras los acuerdos necesarios con las autoridades locales de Norwich y de acuerdo con la legislación de Reino Unido, el equipo del BID crea su plan de negocio para ponerlo a disposición de todos los establecimientos que trabajan dentro del área que ocupará la compañía. Durante el periodo previo a la votación, el plan de negocios propuesto es compartido con todos las compañías que ejercen su actividad en el distrito de mejora elegido a través de una serie de reuniones y presentaciones públicas junto con el envío del plan a todos los interesados y, además, se crea la página web, www.norwichbid.co.uk, a fin de incluir toda la información de que deberán disponer los negocios para su decisión en la votación del proyecto.

Dicha votación dio un resultado favorable, el 79% de los negocios del área votó sí a la creación del Distrito de Mejora Comercial, porcentaje que se convierte en el 91% si se analiza desde el punto de vista del valor catastral de los negocios que estuvieron a favor de la propuesta. Así, el 1 de noviembre de 2012, se establece el inicio del Business Improvement District en la ciudad de Norwich. La compañía contará, desde ese momento, con una financiación de tres millones de libras para trabajar con la innovación de las empresas locales y llenar la ciudad de nuevos proyectos a lo largo de sus cinco años de actividad.

A continuación se exponen las iniciativas y proyectos que se han llevado a cabo por la compañía inglesa con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la ciudad. La imagen 5.3. muestra de forma esquemática el trabajo del Norwich BID.

Figura 5.3. Proyectos del BID desde su creación.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

Desde sus inicios el Norwich BID ha sido fundamental en la comercialización de campañas de destino e ideas para conseguir posicionar a Norwich en la mente de los visitantes y mejorar la oferta de ocio de los habitantes. El BID además de llevar a cabo sus propios proyectos, apoya iniciativas del sector privado para conseguir una mayor difusión mediante redes sociales, revistas, televisión o radio.

El primer proyecto al que el Norwich BID se adhiere es la “Norwich Fashion Week”, que desde 2009 se celebra en la ciudad para dar cabida a diseñadores locales y moda independiente. En 2013 Semana de la Moda Norwich atrajo a más de 170.000 visitantes a la ciudad y tuvo un impacto positivo en la vitalidad y reputación del lugar, la promoción de Norwich como un destino de moda ayuda a mantenerla dentro de los 10 primeros destinos de compras al por menor del Reino Unido.

Tras la semana de la moda el BID organizó dos eventos de verano para conseguir atraer habitantes y visitantes al centro de la ciudad. Por otro lado, Norwich City de Ale tuvo lugar del 23 de mayo al 2 de junio, una celebración de diez días que incluye visitas a pubs locales y fábricas de cerveza por toda la ciudad. De otra parte, el Head Out Not Home, fue el segundo de los proyectos estivales del BID. Esta campaña en marcha desde julio de 2013, se basaba en la promoción de la oferta de ocio en el centro de la ciudad, incluyendo bares, restaurantes y teatros. El objetivo de la campaña era proporcionar un crecimiento, un enfoque coordinado y un valor añadido al centro de la ciudad para los usuarios de la tarde. Una serie de eventos en el centro urbano fueron claves para atraer usuarios, el BID cubrió así, las calles de la ciudad de arte, magia, música y pequeñas obras de teatro.

Una de las iniciativas solidarias más famosas de la ciudad contó también con la colaboración del Norwich BID. La organización “Break Charity” centra su actividad en los niños más desfavorecidos, y en 2013, con fines sociales, plantea el proyecto “GoGoGorillas!”. Durante 11 semanas, desde junio, Norwich acogió 50 esculturas de gorilas decoradas, ofreciendo a los turistas un recorrido por los puntos más emblemáticos de la ciudad.

“GoGoGorillas!” era un rastro arte en esculturas de un metro y medio de alto, pintadas por artistas reconocidos y algunas de ellas por niños de la ciudad. El Norwich BID patrocinó uno de los gorilas y con su apoyo financiero se crea el “sendero” donde los gorilas se colocaban para atraer consumidores, tanto a lugares de gran atractivo que ofrece la ciudad, como a establecimientos del centro urbano. La comercialización de la campaña ayudó a que esta ruta de animales fuera uno de los motivos de visita a Norwich⁴ y a que aumentaran los ingresos⁵ de los negocios del distrito durante los meses de verano.

⁴ *El estudio de mercado mostró que de los entrevistados, el 88% eran conscientes del evento, y un 33% de ellos admitieron que era la única razón de su visita a Norwich. El 50% de los entrevistados exploró partes de Norwich que normalmente no visitan y 30% consideró Norwich como un mejor lugar para las artes y la cultura.* <http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/Norwich-BID-Annual-Report-2012-13.pdf>

⁵ *En promedio los encuestados pasaron 4 horas en el centro de la ciudad y por cada 1000 personas que participaron se gastaron 14.000 £ en Norwich.* <http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/Norwich-BID-Annual-Report-2012-13.pdf>

En julio de 2013, se pone en marcha una de las líneas de trabajo del Norwich BID, “A Stronger Voice”. Su primera iniciativa, un evento de networking, pretendía dar respuesta a los problemas de la ciudad, trabajando de forma conjunta con los negocios del distrito gracias al intercambio de ideas de revitalización e información para mejorar el centro de la ciudad. En el evento se trataron temas tan importantes para la ciudad como el transporte y la accesibilidad, los problemas de estacionamiento que han surgido a lo largo de los últimos años por falta de espacio, la asesoría que muchos negocios necesitan para mejorar sus resultados, y propuestas de regeneración del entorno histórico centro de la ciudad.

Finalizado el verano, en septiembre, cada año se celebra el festival de “Norwich food and drink”, en él, la capital de Norfolk se llena de cerveza y comida tradicional. El Norwich BID contribuyó al festival, además de con la promoción del mismo, con la creación de eventos como el escaparate comercial de los principales productores de alimentos de la región o la ciudad granja, que mostraba a niños y mayores el proceso de elaboración más tradicional de sus productos.

En noviembre de 2013, el Norwich propone, para mejorar la seguridad de los negocios del distrito, la creación de un sistema de alerta por radio. En coordinación con grandes empresas y pequeños establecimiento del área de trabajo del BID se desarrolla un sistema digital de radio que haga posible el intercambio de información sobre situaciones de comportamiento antisocial, robos..., un sistema de intercambio de bases de datos y una sala de control conectada a la policía de Norfolk 24 horas al día, 7 días a la semana. El programa pretende reducir el crimen, el desorden y el comportamiento antisocial en las zonas del centro urbano y la economía nocturna de Norwich, consiguiendo así un lugar más seguro para residentes, visitantes y compradores, y desarrollar formas efectivas de comunicarse entre los negocios para minimizar el riesgo de la delincuencia⁶.

La capital de Norfolk es el centro de compras de toda la región, de ahí la importancia del periodo de Navidad en los ingresos de los negocios de esta ciudad. La campaña realizada por el BID, “Norwichchristmas”, pretende, cada año, reunir la oferta comercial, de ocio y el patrimonio de la ciudad, ayudando a su promoción con eventos culturales y de entretenimiento en el centro de la ciudad. La campaña Norwichchristmas incluye publicidad por radio, una página web específica, actividad en redes sociales, carteles en los escaparates vacíos y en las estaciones de autobús y tren de Norwich. En 2013, el Norwich BID invirtió, de forma conjunta con el Ayuntamiento, 300.000 £ en las nuevas luces de Navidad para la ciudad, que iluminan, además de la plaza principal toda la zona comercial del lugar. Los visitantes pudieron disfrutar de la inmensa variedad de oferta de compras de la ciudad, gastronomía tradicional y eventos especiales de Navidad.

⁶ *Gracias a la inversión del BID se redujo el tiempo de alerta y el coste para los miembros del BID fue de 300£ menos al año. Gracias a la efectividad del programa el Norwich BID fue galardonado con 25.000£ Asociaciones de Seguridad Comunitaria del Condado de Norfolk.*
<http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/Norwich-BID-Annual-Report-2012-13.pdf>

CAPÍTULO 5

En enero de 2014, el Norwich BID pone en marcha dos proyectos para conseguir una ciudad limpia, que trabaje en torno a iniciativas sostenibles y que proyecte una buena imagen al exterior. La línea de trabajo “Greener Cleaner City” comienza su actividad con el proyecto de reciclaje de residuos para complementar los servicios del Ayuntamiento de Norwich, con el objetivo de simplificar y mejorar este servicio para todos los negocios del área del BID y fomentar que sus empresas usen alternativas más sostenibles en su gestión de los residuos, lo que se traducirá en volúmenes mucho mayores de reciclaje y en la reducción de los desperdicios no tratados y el coste final de los servicios.. El proyecto pretende: recoger los residuos generales controlando y reduciendo potencialmente los costes de eliminación de residuos y convirtiéndolos en energía siempre que sea posible, reducir la congestión del tráfico y la contaminación en el centro de la ciudad, proporcionar un servicio de recogida de residuos fiable y mejorar la recogida de desperdicios de alimentos.

El proveedor de servicios seleccionado para esta iniciativa también se asegurará de que los contenedores se mantengan limpios y libres de olores mediante la sustitución de la bolsa de basura en cada recolección de desechos. Además los desperdicios de alimentos recogidos en Norwich serán transportados y tratados en unas instalaciones apropiadas para su conversión en energía renovable.

La segunda de las iniciativas pretende ofrecer una mejor imagen de la zona comercial de Norwich, así, para evitar la mala imagen de los establecimientos vacíos y descuidados, el BID propone a las empresas la oportunidad de promover su negocio de forma gratuita a través de lo que denominan la “ventana digital”. Carteles, fotografías, códigos QR que dirigen a los usuarios de smartphones a los sitios web de empresas, y mapas de la ciudad se colocarán en estos escaparates vacíos, ofreciendo información útil a los usuarios del centro de la ciudad y reduciendo el impacto negativo de los espacios desocupados en las principales calles.

Desde el año 2009, el “Norwich Dragon Festival” tiene lugar en febrero. En el año 2014, el BID quiso colaborar con esta iniciativa que aporta una identidad propia a la ciudad. Dos semanas llenas de actividades relacionadas con el dragón para toda la familia, pretenden ofrecer a la población local y a los visitantes la oportunidad de aprender más sobre la historia de la ciudad, sus mitos y leyendas. Todo ello se logra a través de la organización y puesta en marcha de una serie de espectáculos que cuentan esta historia y exposiciones repletas de arte creadas por grupos de la comunidad y artistas locales.

Además se llevan a cabo otras actividades como talleres de arte y artesanía para los más pequeños, espectáculos de marionetas, sesiones de cuenta cuentos, películas y espectáculos de danza⁷ en lugares incluyen el Castillo de Norwich, el Dragon Hall, el Centro Sainsbury de Artes Visuales, el Teatro de Marionetas de Norwich, y la Universidad de East Anglia, entre otros.

⁷ Podemos encontrar un listado de las actividades más detallado que se realizan en el festival en: http://www.heritagecity.org/user_files/downloads/norwich-dragon-festival-2014_brochure_web.pdf.

Como hemos visto, el BID apoya eventos importantes que se realizan en el centro de la ciudad con el fin de atraer usuarios que inviertan su tiempo y dinero en Norwich.

Cada año se celebra la “Norwich Fashion Week”, el verano se llena de eventos y las Navidades se iluminan. Todos estos eventos han tenido un impacto positivo en la ciudad, atrayendo nuevos turistas, aumentando el gasto por consumidor y transmitiendo una imagen positiva del lugar al exterior.

Además, el Norwich BID trabaja con empresas del distrito y habitantes, que aportan nuevas iniciativas y planes que los muchos voluntarios ayudan a llevar a cabo, consiguiendo diferenciar la ciudad, ofreciendo una cara amable para acoger a los visitantes.

A continuación realizamos una descripción de la organización de la empresa que muestra los niveles de colaboración del Business Improvement District con diferentes agentes económicos, y el equipo de trabajo que consigue llevar a cabo todas las acciones de mejora para convertir a Norwich en un lugar reconocido por calidad de vida, oferta de ocio, cultura y promocionar un patrimonio histórico y natural único.

5.1.2. Organización de la empresa.

El BID de Norwich está gestionado por una junta directiva formada por 19 miembros y presidida por Peter Mitchell (Director de la empresa privada Jarrols, el centro comercial más característico de Norwich, situado en el centro de la ciudad).

Los 19 miembros de la Junta Directiva son los representantes de los negocios que operan en el área de desarrollo del BID, negocios para los cuales éste dedica su actividad e iniciativas de mejora. Los representantes aportan su conocimiento y experiencia en el campo de las ventas, turismo, medios de comunicación, comercialización y ocio para ayudar al cumplimiento de las metas de la compañía y satisfacer así, los intereses conjuntos de los negocios representados y llevar a cabo las acciones de mejora que se crean necesita el área comercial, turística y residencial de la ciudad. La elección y aceptación de proyectos, eventos y actividades, que tienen como fin la búsqueda de clientes e inversores para la zona, depende de los principales negocios que se encuentran en la zona de actividad del BID formando la BID Board. Esto se debe a la particularidad de su formación y financiación.

La junta directiva se forma democráticamente mediante elección anual de sus miembros, entre todos los negocios que realizan su actividad en el área del BID, que se presenten como candidatos para ofrecer su ayuda y opinión de cara a las iniciativas futuras que se llevarán a cabo, no en vano son quienes financian la compañía y los principales beneficiarios de sus acciones. Actualmente la Junta está formada por los siguientes representantes, como vemos en la tabla 5.1.:

CAPÍTULO 5

Tabla 5.1. Junta directiva actual del BID.

| Nombre | Compañía a la que pertenece | Cargo |
|--------------------------|--|--|
| Brenda Arthur | Norwich City Council | Representante del Ayuntamiento |
| Tim Bishop | The Forum Trust Ltd | Representante |
| Nick Bond | VisitNorwich | Representante y asociado de city marketing |
| Jane Claridge | Theatre Royal (Norwich) Trust Ltd | Representante |
| Philip Cutter | The Murderers, Public House | Representante |
| Andrew Dernie | Aviva | Representante |
| Stefan Gurney | Norwich BID Executive Director | Director BID |
| Jonathan Kemp | Debenhams Retail Plc | Representante |
| Paul McCarthy | intu Chapelfield | Representante |
| Richard Marks | John Lewis Partnership | Representante |
| Peter Mitchell | Jarrod & Sons Ltd (Chair) | Presidente de la Junta |
| Adrian Newborough | Fosters Solicitors (Company Secretary) | Secretaria de Junta y asesores legales del BID |
| George Nobbs | Norfolk County Council | Representante de la Diputación |
| Roger Pemberton | Norwich Lanes | Representante |
| Amanda Phillips | Castle Mall | Representante |
| Jayne Raffles | Raffles Restaurants | Representante |
| Jon Statham | Marks & Spencer Plc | Representante |
| Sarah Steed | Norwich University of the Arts (NUA) | Representante |
| Tim Williams | Archant Regional Ltd | Representante y asesor de comunicación |

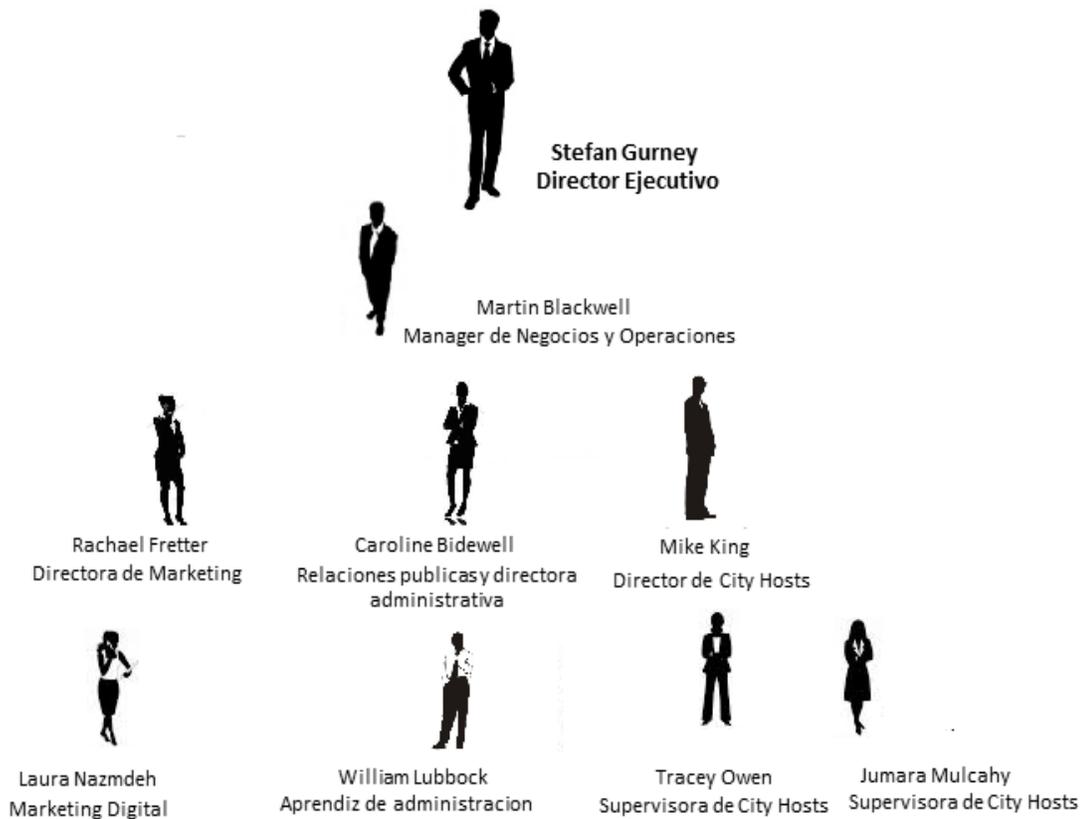
Fuente: Norwich BID⁸.

⁸ Junta directiva actual del BID. Disponible en: <http://www.norwichbid.co.uk/about-the-bid/our-board/>, consultado el 27 de Junio de 2016.

Como vemos, la Junta General del BID está formada por varias de las entidades o negocios privados del Distrito de mejora. Con todos estos negocios el BID trabaja de forma coordinada y con una visión común, por esta razón, y aunque pueda sorprender, no hay un análisis de competidores. El motivo último de que este análisis no este desarrollado en las páginas siguientes, es que el BID no tiene competidores como tal. En el capítulo tres mostramos que la nota característica de la definición de “Business Improvement District” es que se trata de una entidad de colaboración público-privada. Así, siguiendo las directrices de desarrollo integrado de la legislación europea, la compañía trabaja en colaboración con organizaciones similares, ya que todos los BID de Reino Unido trabajan de forma coordinada y siguen unas líneas de actuación homogéneas para el desarrollo de las diferentes áreas consiguiendo así una mejora global de la ciudad e incluso del país. Trabaja también con y para empresas privadas, y colabora con organismos públicos, ya que las acciones del BID están destinadas a cubrir las necesidades de empresas, habitantes y visitantes cubriendo actividades que el sector público no es capaz de proveer o mejorando las actuales, todo ello a fin de buscar sinergias que consigan el desarrollo sostenible e integrado de la ciudad.

Los empleados del BID rinden cuentas a la Junta directiva arriba mencionada. Su organigrama puede consultarse en la imagen 5.4.:

Figura 5.4. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

La organización de la empresa está constituida siguiendo una estructura jerárquica piramidal en la cual la dirección se localiza en la cúspide, los mandos intermedios en la zona media y los trabajadores en la base. Así pues, podemos observar en la imagen 5.4. cómo se organiza la compañía y quien conforma el equipo humano.

En la cúspide se encuentra el director general. Existen cuatro departamentos, el principal, a cargo de los otros tres y encargado de coordinar las actividades es el de “Negocios y Operaciones”, en el que se llevan a cabo las funciones de contratación y desarrollo de proyectos. Los otros tres departamentos, de soporte al primero, son los de “Marketing”, “Relaciones Públicas y Administración”, y el dedicado a los “*City Hosts*”. El departamento de marketing se encarga de los estudios de mercado pertinentes y de las acciones de comunicación entre otras funciones, el departamento de administración se encarga de las funciones de contabilidad y de atención a las empresas del área, mientras que el encargado de coordinar las actividades de los “*City Host*” se encarga de la formación de los embajadores de la ciudad y huéspedes que se encargan de dar la bienvenida a visitantes, ayudar a turistas e incrementar la seguridad en la zona. Todo el equipo trabaja de forma coordinada, promoviendo proyectos, promocionando la ciudad, en definitiva, para conseguir proyectar una imagen positiva de Norwich.

5.2. Iniciativas de desarrollo económico sostenible integrado del Norwich BID.

El desarrollo sostenible supone la búsqueda de una mejora a largo plazo de las condiciones sociales, ambientales y culturales del área urbana. Para conseguirlo, el Norwich BID ha desarrollado una estrategia de negocio coherente y con visión a largo plazo, basada en la mejora global del territorio en el que trabaja. En colaboración con las instituciones públicas, empresas privadas y ciudadanía, y tras la identificación inicial de problemas y carencias que existen en el lugar, lleva a cabo cuatro diferentes líneas de actividad, que definen cada proyecto en concreto y están relacionadas entre sí, con el objetivo último de mejora económica de una forma sostenible de la ciudad de Norwich.

A continuación, se desarrollan las iniciativas del BID, según el ámbito de mejora en el que trabajan, incluyendo los proyectos que la compañía realiza para contribuir a la consecución de los objetivos de la Comunidad Europea.

5.2.1. Ámbito social: “*The Norwich Experience*”. Actuaciones para mejorar la acogida de los visitantes, la oferta de entretenimiento de la ciudad y la seguridad.

Como hemos visto anteriormente, el capital humano es imprescindible para la consecución de los objetivos que marca la UE, para la promoción y difusión de los valores de una ciudad y para dinamizar el desarrollo urbano.

Es por ello que la planificación de city marketing debe considerar a los recursos humanos como el eje central de su política. Los valores de una sociedad, el respeto, la solidaridad, el compromiso... determinan la calidad de vida de un lugar y suponen un estímulo de desarrollo y crecimiento urbano, es por ello que el Norwich BID quiere aportar su pequeño granito de arena mediante iniciativas sociales. Además de contribuir con iniciativas solidarias como veremos más adelante, el BID pretende mostrar la solidaridad de sus habitantes con el proyecto “City Hosts”, aumentar la seguridad en sus calles y llenarlas de vida y cultura, incrementando así la calidad de vida, y desarrollar los conocimientos básicos de su población más excluida.

Las iniciativas que mostramos a continuación ponen de manifiesto el compromiso que el sector público y privado, con el BID ejerciendo como catalizador de esfuerzos, tienen con la comunidad, el progreso y la mejora social.

5.2.1.1. City Hosts.

Los “City Hosts”⁹ o anfitriones de la ciudad empezaron su actividad en junio de 2013 con el objetivo de ofrecer una visión general de Norwich, proporcionando ayuda y asesoramiento a los visitantes en la zona de trabajo del BID.

El Norwich BID, para ofrecer este servicio, recluta voluntarios. Éstos son personas voluntarias que quieren ocupar su tiempo libre, que buscan acceder a su primera experiencia profesional o simplemente amantes de la historia, cultura y diversidad de Norwich que quieren compartir sus conocimientos, conforman el equipo de voluntarios de los “City Hosts”.

El voluntariado ofrece a los habitantes la oportunidad de participar en su comunidad, compartir el vasto conocimiento y la experiencia que han adquirido de la ciudad a lo largo de los años, transmitiendo de esta forma su sentimiento de pertenencia. Como ya hemos mencionado anteriormente, los mejores embajadores de la marca ciudad son sus propios habitantes, así, estos anfitriones suponen una fuente de diferenciación. En definitiva, no hay mejor manera de mostrar la ciudad a los visitantes: que sean los propios habitantes, que conocen a la perfección cada rincón de Norwich, quienes logren crear una impresión positiva, así como conseguir que la experiencia de los turistas supere sus expectativas.

Actualmente, el equipo de “City Hosts” de Norwich está integrado por 50 voluntarios. Se trata de residentes de la ciudad, que, dirigidos por los tres miembros dedicados a este servicio del Norwich BID, guían a los visitantes y usuarios alrededor del centro de la ciudad. De lunes a sábado, reparten mapas, dan indicaciones, consejos y recomendaciones con un atuendo muy reconocible, un “tabard” azul que lleva impreso “Here to Help” (Estamos aquí para ayudar), como vemos en la imagen 5.5.

⁹ *Basados en la idea de los “Game makers”, voluntarios que ayudaron a que los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se desarrollaran. <https://www.olympic.org/news/volunteers-helping-to-make-the-games-happen> Consultado el 7 de Julio e 2016.*

Figura 5.5. City Host del Norwich BID.



Fuente: <http://www.norwichbid.co.uk/the-norwich-experience/city-hosts/>

Los anfitriones de la ciudad contribuyen a mejorar la experiencia de los usuarios de la ciudad, ayudando a la gente a encontrar lugares interesantes y diferentes para visitar. Así, las funciones que realizan los “City Hosts” se pueden desglosar en las siguientes:

- Recibir a los visitantes, proporcionándoles información privilegiada por lo general reservada para amigos; asegurando que el visitante tenga constancia de todo lo que Norwich tiene que ofrecer.
- Atraer nuevos clientes a los establecimientos del centro urbano.
- Reducir los casos de conducta antisocial, disuadiendo de este comportamiento gracias a su comunicación directa con la policía de la ciudad.
- Ofrecer a los usuarios la posibilidad de aportar sus impresiones, comentarios y recomendaciones.

Además los “City Hosts” son un elemento clave en el apoyo a eventos y festivales de la ciudad. Estos voluntarios ayudan en la organización, informan sobre el evento y atraen visitantes a los puntos de encuentro.

Estos anfitriones, que hablan con un promedio de 75 personas al día¹⁰, ayudan a reafirmar la imagen acogedora y segura de la ciudad, y además, gracias al feedback de turistas y habitantes, nutren una “base de datos” de gran valor como fuente de información, a la que el BID recurre a la hora de realizar estudios de mercado para conocer así, de primera mano, las carencias de la ciudad y los deseos de sus usuarios.

¹⁰ <http://www.norwichbid.co.uk/the-norwich-experience/city-hosts/> Consultado el 7 de Julio de 2016.

5.2.1.2. Seguridad en Norwich.

Para incrementar la seguridad en la zona comercial del área, el Norwich BID puso en marcha en 2013 el proyecto “Alert Radio Scheme”, con el objetivo de reducir la delincuencia y el comportamiento antisocial y así conseguir un entorno más seguro para las empresas, los residentes, los visitantes y los compradores.

Este proyecto “Alerta Radio” pretende desarrollar un forma de comunicación efectiva entre grandes empresas, pequeños comercios y negocios de ocio y restauración, que, mediante el intercambio de información por radio y con conexión directa con la policía de Norfolk, permita minimizar la pérdida de valor tanto en términos económicos, como pérdida de clientes.

Esta red de radio digital se compone de un sistema de intercambio de bases de datos en línea mediante el protocolo SIRCS¹¹, una sala de control operativa 24 horas al día, siete días a la semana, un circuito cerrado de cámaras conectado con el Ayuntamiento de Norwich y enlace directo con la Policía. Gracias a esto, el sistema permite el intercambio de información e imágenes de forma rápida y segura, la notificación de incidentes para que la policía pueda actuar de forma instantánea contra los infractores, minimizando así los índices de delincuencia.

El sistema de alerta ofrece un servicio diferente para la economía de día y la de noche, pudiéndose adherir los negocios a una o ambas dependiendo de la franja horaria en la que opere su negocio, beneficiando así a todos los establecimientos de la ciudad, ya que todos, negocios establecidos en el área del BID y fuera de ésta pueden optar al servicio, con la única diferencia en el pago de las cuotas, más reducidas para los comerciantes que son parte de la financiación del Norwich BID.

En el año 2016, el BID introduce en este proyecto las nuevas tecnologías, ofreciendo el acceso al sistema de radio a través de una aplicación de bajo coste para smartphones, además de las radios convencionales. Este nuevo sistema también ofrece una base de datos e Intranet denominada “DISC” que además de permitir el intercambio de información en tiempo real, incluye información relacionada con la delincuencia en todo Reino Unido e incluye el envío de información relevante por parte del BID, de forma periódica a los negocios parte del “programa de alerta”.

Gracias al éxito de esta iniciativa y su contribución a la lucha contra la delincuencia y el desorden, el Norwich BID ha recibido una subvención de 25.000 £ de la Asociación de Seguridad de la Comunidad del Condado de Norfolk¹².

¹¹ *SIRCS es una aplicación dinámica, potente y fácil de usar, una red segura diseñada para ayudar a las comunidades frente a problemas de delincuencia menor y comportamiento antisocial. <http://www.empowering-communities.org/sircs/> Consultado el 7 de julio de 2016.*

¹² *<http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/BID-Newsletter-Issue-6.pdf> Consultado el 7 de julio de 2016.*

5.2.1.3. Oferta de ocio y entretenimiento.

Con el objetivo de incrementar la oferta cultural y de ocio, el Norwich BID lanza por primera vez en junio de 2013, y desde entonces cada verano, la campaña “Head Out, Not Home”, vemos el logo de la campaña en la imagen 5.6. Los eventos de tarde pretenden incrementar las ganancias de bares, restaurantes y teatros, trabajando con ellos de forma coordinada, atrayendo usuarios al centro de la ciudad en el horario de tarde (de 17.00 a 21.00)¹³. Para conseguirlo, el BID ofrece eventos gratuitos durante los meses de verano, incluyendo exposiciones artísticas, espectáculos de magia, bandas locales y música alternativa y pequeñas obras de teatro.

Figura 5.6. Logo de la campaña del BID para la oferta de ocio durante la tarde.



Fuente: <http://www.norwichbid.co.uk/the-norwich-experience/early-evening-events/>

Además, el Ayuntamiento ofrece tarifas reducidas en los diferentes parkings de la ciudad, un incentivo más para atraer usuarios al centro de la ciudad en horario poco frecuentado por su escasa oferta comercial.

La promoción de la campaña se lleva a cabo mediante cuñas de radio, anuncios publicitarios en autobuses y un grupo de Facebook que anima a todas las empresas de la zona de BID a publicar los eventos que se realizan en sus locales y las promociones especiales que ofrecen durante este periodo.

Las encuestas realizadas por el Norwich BID muestran el efecto positivo de la campaña “Head Out, Not Home” en la economía de tarde de la ciudad. Así, el 11% de los usuarios se movió específicamente debido a los eventos y el 29% visitó el centro de Norwich con más frecuencia de la habitual gracias a los acontecimientos y promociones que tienen lugar durante el verano¹⁴.

La temporada estival concluye con una de las iniciativas del Norwich BID, que además de la revitalización del centro urbano tiene como objetivo el apoyo a causas locales:

¹³ A las 18.00 horas la mayoría de los establecimientos comerciales están cerrados y las calles de la ciudad se quedan prácticamente vacías.

¹⁴ Podemos ver la información correspondiente al estudio en la siguiente presentación: <http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/Events-Research-Findings.pptx> Consultado el 7 de julio de 2016.

“Run Norwich”. Se trata de una carrera de 10 kilómetros que recorre los puntos más emblemáticos de la ciudad y los monumentos más destacados, anima a los participantes a recaudar fondos para organizaciones benéficas¹⁵ que apoyan el progreso social.

Más de 3.000 corredores participaron en la carrera solidaria de 2015, siguiendo una ruta que ofrece una experiencia única tanto para los participantes como para los espectadores, con música y eventos de entretenimiento durante todo el recorrido.

Por último, y para beneficio de sus habitantes y negocios, el BID ha decidido poner en marcha una iniciativa de formación básica en colaboración con las diferentes empresas privadas del distrito. Para complementar los conocimientos de la población, la compañía ofrece cursos gratuitos para el día a día. Actualmente, en las instalaciones del Norwich BID se imparte un curso para evitar la circulación de billetes falsos en la ciudad. “Know your Banknotes: Counterfeit Money” es un pequeño curso práctico, impartido por una entidad bancaria de la ciudad que pretende evitar la pérdida de ingresos de negocios y familias mediante consejos generales para comprobar de forma rápida y fácil la autenticidad de billetes de libras y euros.

5.2.2. Ciudad inteligente, sostenible e integradora: “Greener Cleaner City”. Iniciativas que incentivan el uso del transporte público, reciclaje y recogida de basuras e introducción de innovaciones tecnológicas.

La Estrategia Europa 2020 y la Política de Cohesión 2014-2020 que hemos analizado anteriormente, abogan por un crecimiento que además de superar la crisis económica ayude a subsanar los defectos del modelo de crecimiento actual, creando condiciones propicias para un tipo de crecimiento distinto, más inteligente, sostenible e integrador (Comisión Europea, 2014).

El objetivo de crecimiento sostenible debe alcanzarse, de acuerdo con estas estrategias, mediante la promoción de una economía que utilice más eficazmente los recursos, que sea verde y más competitiva (Comisión Europea, 2014). Es por ello que la planificación de city marketing debe considerar nuevos motores del crecimiento y empleo y evitar un modelo insostenible de crecimiento, que, hasta ahora ha supuesto el detrimento de algunos componentes básicos de la calidad de vida como pueden ser la contaminación del aire, la calidad del agua, el tráfico automovilístico... La contaminación atmosférica es uno de los factores más negativos de esta situación, así, el Norwich BID quiere contribuir en un modelo de crecimiento sostenible que ayude a reducir los niveles de contaminación.

Las iniciativas que mostramos a continuación muestran la contribución que, el sector público y privado, junto con el BID, hacen al crecimiento sostenible, inteligente e integrador, apostando por la innovación y el uso eficaz de los recursos.

¹⁵ Asociaciones benéficas como: Community Sports Foundation, Age UK Norwich, Nelson's Journey and Norfolk Accident Rescue Service. <http://www.norwichbid.co.uk/the-norwich-experience/run-norwich/> Consultado el 8 de Julio de 2016.

5.2.2.1. Iniciativas de transporte sostenible.

El objetivo principal de la línea de trabajo “Greener Cleaner City” es lograr un transporte más sostenible y de calidad, así como su promoción para conseguir un cambio en las pautas de movilidad que ayuden a mantener un uso eficiente de los recursos y a reducir los impactos del transporte en el medioambiente.

El Ayuntamiento de Norwich desarrolla unas pautas de transporte sostenible¹⁶, en las que el BID colabora, con el objetivo de asegurar:

- Que los carriles para bicicletas, enlaces peatones y de transporte público cuenten con las infraestructuras necesarias para garantizar un transporte sostenible tanto dentro de la ciudad como en los alrededores. En este sentido, el objetivo de los organismos públicos consiste en ampliar y mejorar la red local de transporte.
- La accesibilidad de peatones en el centro de la ciudad y en sus rutas más emblemáticas. Para ello, el Ayuntamiento pretende desarrollar los servicios más básicos en zonas poco accesibles de conformidad con la legislación de medio ambiente.
- Un fácil acceso a los servicios de autobús, por lo que trabaja con el objetivo de mejorar la señalización, iluminación, estacionamiento de bicicletas...
- Que las áreas de estacionamiento sean suficientes y seguras. El Ayuntamiento aumentó la oferta de aparcamiento y tarifas reducidas en las horas de menos concurrencia de tráfico para evitar aglomeraciones, tanto en carretera como en la ciudad, en las horas de más tránsito.

Mediante planes de movilidad urbana sostenible y acciones para el despliegue de sistemas de transporte inteligentes, respetuosos del medio ambiente y con pocas emisiones de carbono, incluyendo el fomento de los vehículos limpios, el desarrollo de sistemas de peajes y restricciones para acceder al centro de las ciudades, los transportes urbanos deberían cubrir las zonas urbanas funcionales, a fin de mejorar las relaciones entre la ciudad y las zonas rurales y facilitar asimismo el acceso a empleos y servicios desde dichas zonas. Así, con el objetivo de desarrollar una estrategia de transporte que permita reducir la contaminación y mejorar el acceso a la ciudad el sector público plantea estimular un cambio en el modo de transporte¹⁷, fomentando el uso de bicicletas y el paseo, y abogando así por la salud de los habitantes de la ciudad además de por el cuidado del entorno natural. Además, la mejora del transporte público conlleva la reducción en la congestión del tráfico y los niveles de emisión de CO₂.

Para colaborar con estas iniciativas, el Norwich BID, trabajando con “First Eastern Counties Buses”¹⁸, ofrece a las empresas del distrito la posibilidad de ser miembros del “Corporate Travel Club (CTC)”¹⁹.

¹⁶ https://www.norwich.gov.uk/info/20199/local_plan/1457/development_management_policies/28
Consultado el 7 de julio de 2016.

¹⁷ La totalidad de las propuestas detalladas del “Plan de Transporte Sostenible del “Norwich City Council” pueden ser consultadas en:
https://www.norwich.gov.uk/info/20199/local_plan/1457/development_management_policies/28

¹⁸ <https://www.firstgroup.com/norfolk-suffolk>

Esta iniciativa ofrece descuentos a todos los empleados de las empresas que contribuyen en la financiación del BID, para utilizar los servicios de transporte de la compañía “First Bus”, en y alrededor de Norwich, mediante el pago de una cuota mensual reducida que incluye viajes ilimitados en el área de su elección para desplazamientos de ocio y negocios.

Gracias a esta iniciativa, además de reducir el gasto del personal en transporte, se reduce la huella de muchas empresas en la contaminación de la ciudad, alentando a todos aquellos que trabajan en el distrito a la utilización de un medio de transporte más sostenible.

5.2.2.2. Iniciativas de reciclaje.

La Estrategia Europa 2020 pretende que se incremente la utilización de fuentes renovables durante los próximos años y promover el reciclaje para conseguir una Europa más competitiva y la reducción de la demanda de recursos caros y escasos. Las propuestas de la Comisión Europea, suponen asimismo aminorar los efectos medioambientales, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y la disminución de los residuos alimentarios en las ciudades de la Unión (Comisión Europea, 2014).

El Norwich BID trabaja en estrecha colaboración con la comunidad empresarial en la gestión de residuos y el reciclaje en la ciudad. Esta iniciativa supone ofrecer un servicio complementario al que realiza el Ayuntamiento para conseguir acercar los resultados a los objetivos europeos. Así, el BID ofrece y alienta a los negocios del distrito a participar en su programa de recogida de residuos, basado principalmente en el reciclaje, ofreciendo un coste relativamente bajo, para conseguir reducir la congestión y la contaminación del centro de la ciudad.

El Norwich BID también persigue la mejora de las tasas de reciclaje; mediante un nuevo sistema fomenta el reciclado de cartón o de residuos de alimentos, entre otros, para que a los vertederos lleguen pequeñas cantidades de desechos residuales.

Como vimos en la historia de la empresa, esta iniciativa se realiza desde 2014. El primer año de funcionamiento ha sido un gran éxito y se ha conseguido simplificar y mejorar el sistema de recogida de residuos comerciales de la ciudad, además de un importante ahorro de costes para las empresas del área de BID. Además el Norwich BID propone el reciclaje de los desperdicios alimentarios, que se transportan a las instalaciones de Adnams Bio Energy Anaerobic Digestion (AD)²⁰, donde se procesan y se convierten en energía renovable. El objetivo último del BID es fomentar y ayudar a las empresas del área a utilizar métodos más sostenibles en su gestión de los residuos lo que se traducirá en volúmenes mucho mayores de reciclaje. Una de las iniciativas previstas para el próximo año es introducir en su servicio la recogida de poliestireno, material reutilizable en la fabricación de productos espumados, como ladrillos porosos y hormigón prefabricado, para su uso en aplicaciones hortofrutícolas o para la generación de energía por combustión.

¹⁹ Club cooperativo de viajes.

²⁰ <http://adnams.co.uk/about/news/company-news/environment/adnams-bio-energy-the-first-renewable-gas-to-grid-anaerobic-digestion-plant/> Consultado el 9 de Julio de 2016.

5.2.2.3. Innovaciones tecnológicas.

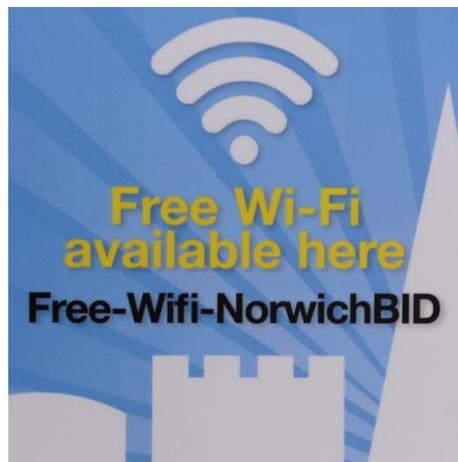
Las ciudades son complejos sistemas que, en tiempo real, generan y ofrecen grandes cantidades de datos. Pues bien, el uso inteligente de dicha información, de la mano de las TIC puede ayudar a hacer frente a los retos presentes y futuros. Las “Smart cities”, como marca la Comisión Europea, tienen que aprovechar todo el potencial de los avances tecnológicos para ahorrar costes siendo más eficientes, es por ello que han de proveer nuevos servicios económicos y sociales, reducir su huella ambiental y estimular la innovación local. Como hemos visto hasta ahora el Norwich BID contribuye a los objetivos europeos ofreciendo servicios más eficientes, abogando por un transporte más sostenible que respete el medio ambiente y además, como vemos a continuación, promueve la innovación en Norwich.

Como vimos en la historia de la empresa, una de las iniciativas de la empresa, relacionada con las nuevas tecnologías es la “Ventana Digital”. El BID ofrece desde 2013 a las empresas la oportunidad de promover su negocio de forma gratuita mejorando así la imagen de la zona comercial de Norwich, y evitando la mala imagen de los establecimientos vacíos y descuidados, con carteles, fotografías, códigos QR que dirigen a los usuarios de smartphones a los sitios web de empresas.

Además, durante el año 2015, el BID llevó a cabo la instalación de servidores de acceso a internet gratuito en todo el centro de la ciudad. Su objetivo es ofrecer un mejor servicio en las zonas comerciales y turísticas de las que el BID es responsable, para incrementar el número de visitas y que estas, pasen más tiempo en el distrito.

Observamos en la imagen 5.7. la publicidad que desde Navidades se puede ver en las calles de la ciudad con motivo de la instalación del Wi-Fi.

Figura 5.7. Logo del wifi gratuito que la compañía provee en el centro de la ciudad.



Fuente: <http://www.eveningnews24.co.uk>²¹

²¹ La noticia complete de la inauguración de la conexión Wi-Fi en el centro de la ciudad se puede consultar en: http://www.eveningnews24.co.uk/news/technology/norwich_city_centre_gets_free_wi-fi_1_4343291

La mayor parte del centro de la ciudad tiene cobertura y la configuración del dispositivo con la red se realiza mediante una sencilla inscripción disponible a través de cuatro opciones (Facebook, Twitter, LinkedIn y un formulario de inscripción). La inscripción sólo se requiere una vez; a continuación, el dispositivo se conectará automáticamente a la conexión Wi-Fi cada vez que el usuario este en el área del Norwich BID, iniciativa que ayuda a la compañía de forma indirecta en la realización de sus estudios de mercado conociendo la afluencia de usuarios en el centro de la ciudad que utilizan el Wi-Fi gratuito.

Con estas iniciativas se colocará a Norwich en el mapa como una ciudad innovadora que con esta “conectada” y ofrece más comodidades que otros lugares a la hora de viajar, trabajar y vivir con proyectos de desarrollo y crecimiento que engloban aspectos sociales, medioambientales y tecnológicos.

5.2.3. Regeneración y rehabilitación urbana: “A Stronger Voice”. Coordinación de negocios, creación de “uniformidad” en el centro, mejora de la accesibilidad a la ciudad y desarrollo comercial.

La competitividad de Europa y su capacidad para crear nuevos empleos de manera que se sustituyan todos aquellos que se han perdido durante la crisis económica y, en general, la calidad de vida de todas las ciudades europeas dependen de la capacidad de agentes públicos y privados de trasladar la innovación a productos, servicios, empresas, y de su forma de gestión de la comunidad (Comisión Europea, 2014).

Las pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la economía europea y son motores clave para el crecimiento, la creación de empleo y la cohesión. En ese sentido la Comisión Europea (2014) aboga por promover la iniciativa empresarial y la inversión en pymes con el objetivo último de que las ciudades puedan mantener su competitividad en un mercado globalizado.

Las pymes necesitan ser más productivas, mejorar la calidad y diferenciación de sus productos, servicios y comercialización. Así, el Norwich BID intenta crear un “lobby” para permitir, mediante la unión de todos los negocios del distrito, la consecución de unos objetivos conjuntos.

Desde julio de 2013, el BID llega a cabo el proyecto “A stronger voice”, una iniciativa de “networking” para todas las empresas que operan en el área para conseguir mejores resultados globales basados en la colaboración de los negocios. La identificación de las necesidades de Norwich es la base de esta iniciativa, el intercambio de información pone de manifiesto las cuestiones clave a las que se enfrentan las empresas y es el punto de partida para solucionar las carencias de los negocios mediante asesoramiento o campañas de marketing conjuntas, entre otras alternativas²².

²² Para solucionar la escasa afluencia de consumidores en el centro de la ciudad en el horario de tarde (17:00 – 21:00), hemos visto que el BID propone una serie de eventos “Head Out Not Home” para atraer usuarios a la ciudad y reducir así las pérdidas de los negocios de la tarde.

CAPÍTULO 5

El BID aporta recursos adicionales a los negocios que participan de su financiación, así, el asesoramiento financiero, de marketing y comunicación son las principales líneas de acción de la empresa en este campo.

El BID ayuda a los negocios a planificar su actividad, por ejemplo, en colaboración con “Norfolk Resilience Forum”²³, empresa especializada, ofrece la creación de planes de continuidad y contingencias, para evitar que en caso de emergencia o mala planificación los negocios sufran una crisis y atenuar así la interrupción de la actividad comercial de los establecimientos. O bien, mediante el diseño de campañas conjuntas para hacer más competitiva a la ciudad, lo que ofrece a los negocios la posibilidad de formar parte en campañas promocionales para que, de forma coordinada, se aprovechen las fortalezas de cada negocio y Norwich se convierta en un destino comercial atractivo.

Estos eventos de “networking” entre las empresas también son útiles a la hora de detectar las necesidades de la población, poniendo de manifiesto problemáticas derivadas del transporte o la accesibilidad a Norwich. Todo ello permite al BID diseñar e implementar proyectos futuros que mejoren la calidad de vida en la ciudad.

5.2.4. Comunicación de la marca ciudad: “Promoting Norwich”. Campañas de marketing y comunicación de resultados y promoción turística.

Dentro del proceso de construcción de la marca ciudad, son muchos los retos que se plantean en el ámbito de la comunicación. La gestión del “citybranding” es esencial para que una ciudad de a conocer su identidad y para que los diferentes grupos de interés sepan lo que un lugar tiene que ofrecer.

Potenciar los recursos del territorio y dar a conocer las oportunidades que ofrece la ciudad ayuda a crear una buena reputación que es, lo que en definitiva, atrae al público objetivo. La implicación de todos los agentes es imprescindible para la creación de la marca ciudad, ya que sirve para establecer una coherencia entre los objetivos, sus acciones y lo que ésta comunica²⁴.

Para resultar atractivas las ciudades deben poseer signos de identidad, una imagen y un posicionamiento, atribuir al territorio unos valores funcionales y emocionales, que posicione al lugar en el mapa global (Aaker, 1991), un proceso de branding que se lleva a cabo siguiendo la estrategia de marketing adecuada que presente una línea común, coordinada y atrayente.

Así, el Norwich BID expone su estrategia de comunicación, dividida en tres ramas, las campañas de marketing, comunicación de todos los eventos de la ciudad a lo largo del año, que la hacen única por su oferta de ocio y cultura; el marketing online, apoyo a las campañas publicitarias y un recurso muy útil para comunicar la actualidad de Norwich, que además de la oferta de ocio incluye las ofertas de empleo y las noticias relevantes de Norfolk; y por último, la comunicación de resultados, un análisis de la evolución de la ciudad año a año. Todo ello, con el objetivo de dar a conocer todos los aspectos de esta pequeña ciudad.

²³ <http://www.norfolkprepared.gov.uk/>

²⁴ <http://compolitica.com/>

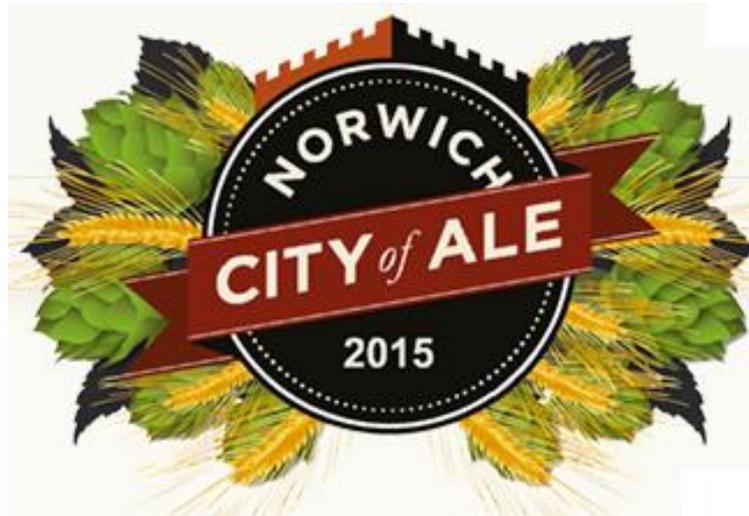
5.2.4.1. Campañas de marketing.

Las campañas de marketing que el Norwich BID desarrolla a lo largo del año engloban distintos eventos que tienen lugar en la ciudad y cubren todos los aspectos de ocio de la misma, gastronomía, moda, cultura...

Así, entre sus campañas de marketing, encontramos la comunicación enfocada hacia el turismo gastronómico. El Norwich BID apoya promociones capaces de atraer usuarios a la ciudad por motivos gastronómicos, tales como la degustación de productos, consolidación de los cocineros y productores de la comarca, catas de cerveza, etc. Desde el año 2013, el BID colabora en la creación y celebración de dos eventos que giran en torno a los productos gastronómicos más tradicionales de Norwich: “Norwich City of Ale” dedicado a la cerveza, y “Norfolk food & Drink”, festival dirigido a la comida más típica de la región.

Norwich. Ciudad de la cerveza: Consiste en una celebración de 10 días en la que participan pubs y cervecerías de la ciudad. Vemos el logo de la campaña en la imagen 5.8.

Figura 5.8. Logo de la campaña: Norwich City of Ale 2015.



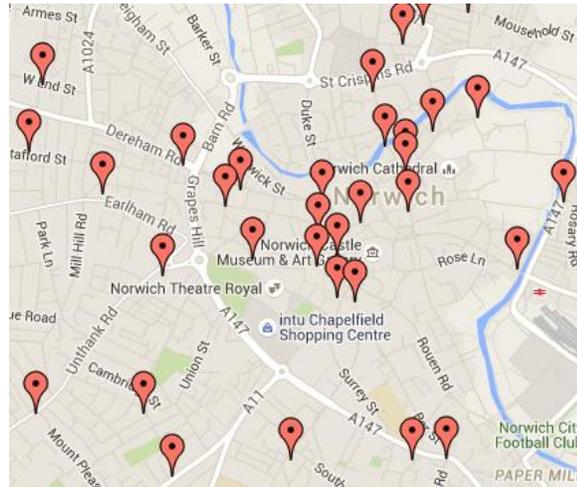
Fuente: <http://cityofale.org.uk/2015/>

Este año pasado, 44 pubs y 39 cervecerías, como observamos en la imagen 5.9., participaron en la celebración que incluyó una gran variedad de eventos²⁵, desde exposiciones de fabricantes de cerveza, “tour” y “cata” de cerveza por todos los pubs y cervecerías de Norwich, en autobús, con tutores que ofrecen experto consejo, excursiones a fábricas de cerveza, música en directo, entre otras actividades.

²⁵ Podemos ver una lista completa de los eventos en: <http://cityofale.org.uk/2015/events/> Consultado el 9 de julio de 2016.

CAPÍTULO 5

Figura 5.9. Pubs y cervecerías del “tour” de la campaña: Norwich City of Ale 2015.



Fuente: <http://cityofale.org.uk/2015/pubs/>

El Segundo de los eventos gastronómicos del año en la ciudad es “Norfolk Food and Drink Festival”, vemos el logo de la campaña de marketing en la imagen 5.10.

Figura 5.10. Logo de la campaña: Norfolk Food and Drink Festival”.



Fuente: <http://www.norwichbid.co.uk/promoting-norwich/norfolk-and-norwich-food-festival/>

La capital de Norfolk, en concreto la asociación sin ánimo de lucro “Norfolk Food and Drink²⁶”, organiza anualmente este festival y, apoyado por el Norwich BID y varios patrocinadores de la región, el evento en 2015 se llevó a cabo junto con un Tour que mostraba los alimentos y bebidas más tradicionales de la ciudad, una ciudad granja, demostraciones de cocina y una gran diversidad de eventos que consiguió atraer a más de 4.000 personas.

²⁶ Norfolk Food and Drink es una organización sin fines lucrativos dedicada al apoyo de la industria alimenticia de la región. Ofrece apoyo a pequeñas empresas productoras, restaurantes y bares de todo el condado. Además, trabaja con empresas como el Norwich BID o VisitNorfolk para lograr que estos pequeños negocios no desaparezcan.

En la misma línea en momentos clave del año como son Navidades o Semana Santa, el Norwich BID ofrece su apoyo comercial para atraer consumidores al centro de la ciudad. Durante las Navidades el BID intenta unir venta, ocio y cultura para incrementar su oferta. Mediante eventos, actividades para toda la familia, promociones en las tiendas, concursos y competiciones consigue que Norwich, en esta época, se llene de turistas y locales.

Dos de las iniciativas llevadas a cabo por el BID en Navidad bajo la campaña “Norwichchristmas” son: “Christmas Tree Festival” y el alumbrado de la ciudad. Como vimos en la historia de la empresa, la compañía colabora con el Ayuntamiento de Norwich en la financiación de los decorados navideños de la ciudad, llenando las principales calles de luces y adornos como observamos en la imagen 5.11.

Figura 5.11. Norwich en Navidad.



Fuente: <http://www.norwichbid.co.uk/promoting-norwich/norwichchristmas/>

Esta campaña celebra la temporada de fiestas e invita a todos a disfrutar de la oferta de la ciudad con los mercados de temporada, la propuesta gastronómica y eventos de entretenimiento para toda la familia, entre otro el “paseo de los árboles”. El “Christmas Tree Festival” es una actividad para toda la familia que consiste en buscar 31 árboles, decorados por los niños en las escuelas y por artistas locales, que se encuentran distribuidos en el centro de la ciudad. Se trata de completar el recorrido, que vemos en la imagen 5.12., mediante una aplicación digital o con mapas suministrados a los participantes para entrar en un concurso y ganar diferentes premios.

Figura 5.12. Recorrido de los árboles de Navidad en Norwich.



Fuente: <http://www.norwichbid.co.uk/promoting-norwich/norwichchristmas/>

Los árboles forman un perfecto recorrido por las principales calles y atracciones de la ciudad, por los principales locales y establecimientos comerciales. La campaña “Norwichchristmas” reúne, el ocio y el patrimonio que posee Norwich, mejorando así su oferta cultural y de ocio.

En Semana Santa, “Easter” en Reino Unido, el Norwich BID celebra un evento dirigido principalmente a los niños, como entretenimiento en sus vacaciones escolares, el “Easter Egg Hunt”. Veinte huevos de pascua escondidos en el centro de la ciudad invitan a familias a participar en dicho evento. El reto es encontrar 10 de ellos, completando un mapa facilitado por la empresa o mediante una aplicación online, para recibir el ansiado por los niños “free chocolate Easter egg”. Vemos el mapa que el Norwich BID reparte con motivo de este “tour” en la imagen 5.13.

Figura 5.12. Mapa promocional del Tour de Huevos de Pascua.

NORWICH BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

Join the Easter Egg Hunt

19th March – 1st April

Find 10 Easter Eggs around the city, noting down the codes which can be found on each of the posters. Once you've visited 10 locations collect your chocolate egg from the Tourist Information Centre (The Forum)*

| | | |
|--|---|---|
| Jamold 1-11 London Street, NR2 1JF | Bridewell Museums Bridewell Alley, NR2 1AQ | The Book Hive 53 London Street, NR2 1HL |
| John Lewis All Saints Green, NR1 3LX | The Tannery 16 Royal Arcade, NR2 1NQ | The Garage 14 Chapelfield North, NR2 1NY |
| John Maman Bébél 10 Back of the Inns, NR2 1PT | Frank's Bar 19 Bedford Street, NR2 1AR | TV and Movie Store 2 Millennium Plain, NR2 1TF |
| Open 20 Blank Plain, NR2 4SF | Nova Silver 8 Lower Goset Lane, NR2 1EL | Logans 5 Swan Lane, NR2 1HZ |
| Langfins 12/14 Royal Arcade, NR2 1NQ | Norwich Castle Castle Meadow, NR1 3JU | Cash Kidston 21 Castle Street, NR2 1PB |
| London Camera Exchange 12 Timberhill, NR1 3LD | Into Chapelfield St Stephens Street, NR1 3SH | Castle Mall 100 Castle Mall, NR1 3DD |
| Millennium Library The Forum, NR2 1TF | Wilko 56-72 St Stephens Street, NR1 3SH | |

Name _____
Postcode _____
Email _____

We would love to keep you informed of our city centre trails & events; if you do not wish to receive these please tick here
Your details will not be shared with any 3rd party.

*Whilst stocks last. Please check opening times of the Tourist Information Centre before starting the trail.

Collect 10 eggs to receive a free chocolate egg!

Fuente: <http://icenipost.com/norwich-easter-egg-trail-2016/>

Al colocar los “huevos” dentro de establecimientos comerciales, las posibilidades de compra aumentan, además el Norwich BID colabora con English Whisky Co., destilería que organiza en su visita, una farragosa²⁷ búsqueda del “Huevo de Pascua” para conseguir donaciones destinadas a la investigación del cáncer en Reino Unido.

A la hora de promocionar las compras, el Norwich BID dirige sus esfuerzos a ayudar a pequeños establecimientos de la ciudad y a la moda, apoyando a jóvenes diseñadores locales y a las boutiques que se encuentran en el centro de la ciudad.

Durante una semana Norwich se convierte en la ciudad de la moda y de las compras gracias a la “Norwich Fashion Week”. Las administraciones públicas y el Norwich BID en colaboración con importantes marcas como Mercedes Benz entre otras, mediante eventos y pasarelas, se promocionan las boutiques independientes y más tradicionales de la capital además de dar la oportunidad a estudiantes y diseñadores locales de mostrar sus diseños.

Además de colaborar con grandes eventos, el Norwich BID participa en el día a día de los comercios de la ciudad. Los “City Host” reparten mapas que muestran además de los destinos culturales y los principales lugares a visitar, las tiendas y locales en las que los visitantes pueden comprar sus recuerdos de la ciudad. La campaña “ShopNorwich²⁸” se realiza a lo largo de todo el año ofreciendo detalles, a través de mapas y medios digitales, de los lugares de compras, patrimonio cultural, todo tipo de eventos e información turística clave en Norwich. El objetivo es posicionar a la ciudad como un destino de compras y cultura, de fácil acceso y acogedor.

Otro de los principales aspectos de promoción en Norwich es la literatura. La cultura se ha transformado en los últimos años en un elemento central en las estrategias de marketing urbano y, de forma especial, en las políticas turísticas. Así, el BID, con el objetivo de convertir a la ciudad en un producto singular, gira su campaña de marketing cultural en torno a la calificación que la ciudad obtuvo en 2012 por la UNESCO de “City of Literature”.

Actualmente, su actividad se centra en dos grandes proyectos: “Noirwich Crime Writing Festival” y “Norwich City of Stories”.

Figura 5.13. Logo de la campaña de literatura de misterio de Norwich.



Fuente: <https://noirwich.co.uk/>

²⁷ En su web advierten a niños y mayores de no olvidar las botas de agua.
<http://www.visitnorwich.co.uk/whats-happening/event/easter-egg-hunt-2016/> Consultado el 10 de julio de 2016.

²⁸ Se puede encontrar el mapa de “ShopNorwich” en el siguiente link:
https://issuu.com/jonhollandnr/docs/norwich_visitor_shopping_map_2015?e=12909140/12005293 Consultado el 10 de julio de 2016.

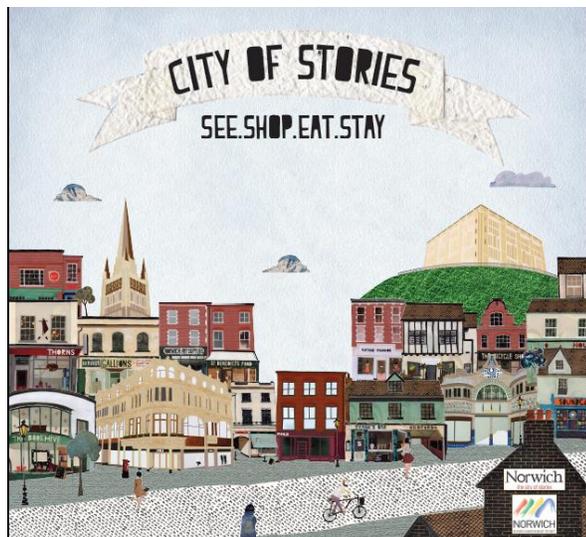
CAPÍTULO 5

Con motivo de la calificación de ciudad de la literatura, se celebra el Festival de Literatura de misterio, “Norwich”, cuyo logo se muestra en la imagen de la campaña en la imagen 5.13. Organizado por “Dead Good Books”, “University of East Anglia” y la empresa “Writers' Centre Norwich”, contando con la colaboración del BID, “Noirwich” es un evento que trata de ensalzar a los escritores de novelas de crimen y misterio, en el que participan autores, se proyectan películas de este género y se ofrece al visitante la posibilidad de acceder a clases de escritura.

Además, para que Norwich sea internacionalmente reconocida, se organizó en 2014 el proyecto “Norwich, The City Of Stories²⁹”. Un recorrido a través de 12 historias que a lo largo del año se fueron publicando para ilustrar todos los aspectos de la ciudad, sus lugares más peculiares, las numerosas iglesias que hay en la ciudad, las tiendas más antiguas o leyendas de la ciudad que ofrecen una visión general de todo lo que Norwich tiene que ofrecer. El proyecto basado en la tradición literaria de la ciudad, consta, además, de varios eventos gratuitos realizados en los establecimientos dedicados a la lectura que se pueden encontrar en la ciudad todo el año para promocionar la escritura y a sus escritores locales.

Por último “The City of Stories” incluye, para ensalzar la historia de la ciudad mediante trabajos artísticos, un proyecto mural que cubrirá las calles de Norwich en los próximos meses. Como parte de la campaña, con el objetivo de impulsar el turismo y cimentar la reputación de Norwich como un lugar interesante para visitar, el Norwich BID comenzó en 2015 la iniciativa mural. El primero de los murales, realizado en febrero de 2016, que observamos en la imagen 5.14., supone el lanzamiento de un concurso que estará abierto a lo largo del año, en el que cualquiera puede enviar su diseño, y dando preferencia a artistas locales, los ganadores del concurso podrán realizar su dibujo en cada uno de los 12 edificios destinados a ser el hogar de los murales que muestren al mundo la historia y el arte de Norwich.

Figura 5.14. Primer mural de la campaña “Norwich The City of Stories”.



Fuente: Diseño de Poppy Cole digitalizado por Steven Blackwell enviado al Norwich BID.

²⁹ <http://www.cityofstories.co.uk/> Consultado el 10 de julio de 2016.

Además del objetivo de desarrollo económico de la ciudad, como hemos visto, el Norwich BID está muy concienciado con las causas sociales. Con la meta de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y, en concreto de los más desfavorecidos, por segundo año, el BID decide cooperar con un evento de entretenimiento para toda la familia cuyo fondo es recaudar fondos para niños en riesgo de exclusión.

Tras el éxito del proyecto, GogoGorilas en el verano de 2013, la asociación sin ánimo de lucro “Break Charity³⁰” organiza este evento solidario de nuevo pero esta vez eligiendo el dragón, una criatura mítica cuya leyenda se respira en las calles de Norwich. Así, en 2015, se realizó GoGoDragons!, un recorrido interactivo de esculturas artísticas, 84 dragones, cada uno patrocinado por una organización local y diseñado por un artista conectado al Norfolk, cubrieron las calles de Norwich. Alrededor de un millón de personas participaron el “tour” cuyo recorrido vemos en la imagen 5.15., visitando lugares emblemáticos y establecimientos de la ciudad donde los dragones estaban situados.

Figura 5.15. Recorrido que los dragones formaban en Norwich el verano de 2015.



Fuente: <http://gogodragons.co.uk/>

³⁰ <http://www.break-charity.org/>

CAPÍTULO 5

Escaneando con una aplicación móvil el código QR que observamos en la imagen 5.16., los participantes entraban en el concurso de diferentes premios, lo que animó a muchas familias a participar en el tour. Además, el proyecto contó con un variado merchandasing, libros para colorear, mapas para la realización del recorrido y los “minidragons”, que vemos en la imagen 5.17., cuyos ingresos se destinan al fin de este evento, la solidaridad.

Figura 5.16. Código QR.



Fuente: <http://gogodragons.co.uk/>

Figura 5.17. “Minidragon”.



Fuente: <http://gogodragons.co.uk/>

Pero la mayor fuente de ingresos solidarios se consiguió en la subasta de los dragones; tras el “tour”, se obtuvieron 369.500 £ de la venta de los dragones, fondos que se destinaron íntegramente a mejorar la calidad de vida de niños. A modo de ejemplo, el dragón que vemos en la imagen 5.18 alcanzó en la mencionada subasta la cifra de 25.000 £.

Figura 5.18. GoGoMosaic, dragón con el que se recaudaron 25.000 £.



Fuente: <https://www.flickr.com>

Todas estas campañas aúnan un mismo objetivo, el desarrollo económico y social de la ciudad de Norwich. En definitiva todas las actuaciones que se llevan a cabo persiguen que habitantes, turistas e inversores hagan de la ciudad de Norwich un lugar digno de visitar y deseable para vivir.

5.2.4.2. Marketing online

Las acciones tradicionales de marketing para promocionar productos, servicios e incluso un lugar han sufrido un importante cambio con la implantación de las nuevas tecnologías y, especialmente, con el uso, cada vez más generalizado, de las redes sociales. Éstas tienen un gran potencial como herramientas de promoción al servicio de la ciudad, sobre todo para atraer turismo. Por este motivo, el Norwich BID utiliza para complementar sus iniciativas promocionales diversas herramientas de marketing digital.

Las redes sociales, son utilizadas por la compañía en todas sus campañas publicitarias. En Twitter se crea un hashtag definiendo cada campaña, con el objetivo de generar compromiso entre los usuarios, conocer opiniones y mantener informados a los consumidores, ofreciendo detalles de los aparcamientos, actualizaciones del tiempo, etc.

El BID también cuenta con su propia página de Facebook, con links a todos los eventos que ocurren en la ciudad y ofreciendo toda la información relevante, fotos y videos que ofrecen a los lectores pinceladas de lo que ocurre en la ciudad.

LinkedIn es utilizado por el BID para mantener a los habitantes de la ciudad informados de cualquier oferta de empleo en Norwich y alrededores, en muchas ocasiones facilitando la búsqueda de empleo de los usuarios. En la misma línea, Yammer, una red social que de una forma muy genérica se podría definir como “el Facebook de las empresas”, ayuda a que los negocios del BID se mantengan conectados, compartan información de los hechos del distrito y todo ello de forma privada.

Otra de las estrategias de marketing online del BID es el marketing vía email, una forma efectiva de llegar al público objetivo. Los E-shots son usados normalmente para anunciar nuevos productos y servicios o para la promoción de ofertas y eventos. Se componen de una página, en versión electrónica diseñada para informar de forma clara y concisa sobre un tema concreto que la empresa desee comunicar, a un coste efectivo muy bajo. Usando la base de datos de la empresa se enviará un E-shot a aquellos que hayan autorizado la recepción de mails para recibir información de los eventos del BID, incluyendo fechas, la localización de los eventos y una imagen que llame la atención del lector. La información se puede enviar de forma periódica y cuenta con una función que reenviara el E-shot a aquellos que no lo hayan abierto, cinco días después del primer envío. También se envía esta información a los miembros del equipo del BID y los negocios del distrito para que compartan la información con amigos y familiares, además de a los “City Host” para que puedan compartirla con el público general al que atienden a diario.

Por último, la compañía utiliza su página web, www.norwichbid.co.uk, para presentar a su equipo, proyectos y noticias de las que es objeto. En dicho espacio se pueden encontrar diversidad de links que redireccionan al usuario a las web de interés, ya sean blogs, páginas de eventos en redes sociales y, para que su comunicación sea más efectiva y llegue al mayor número de personas posible, a las páginas web de VisitNorwich o Break Charity, entre otras, con las que mantiene una relación de colaboración o “Partner Marketing”.

En todas estas web encontramos la opción de descarga de la aplicación para Smartphones “Discover Norwich”. Se trata de una aplicación móvil, de descarga gratuita, creada con la intención de mostrar todo “lo que ocurre en la ciudad”; desde los eventos de cada semana, los destinos turísticos a visitar, todas y cada una de las tiendas disponibles, hoteles, restaurantes, centros comerciales, etc. Además incluye mapas interactivos para poder realizar cada uno de los “tours” que la compañía propone a lo largo del año. Vemos la imagen de esta aplicación en la figura 5.19.

Figura 5.19. Portada de la aplicación móvil “Discover Norwich”



Fuente: <https://www.norwichbid.co.uk>

5.2.4.3. Comunicación de resultados

Los objetivos de la comunicación de la ciudad son variados, desde generar conocimiento acerca de eventos o informar de los beneficios hasta impulsar a los usuarios a la visita del lugar. El Norwich BID además, comunica de forma interna y externa sus resultados anuales para consolidar su posición.

Como vimos en el capítulo 3, la imposición de un gravamen obligatorio a las propiedades comerciales, hace que los BIDs requieran una legitimización ante la sociedad mayor que la de una organización al uso, por ello, su permiso de funcionamiento se limita a un número de años concreto en el que deberán probar su eficacia mediante los servicios ofrecidos y las mejoras realizadas. Todo ello es necesario si quieren conseguir una respuesta favorable en la votación democrática de continuidad que se realizará una vez acabado su plazo de actuación.

NORWICH BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT

Por todo lo mencionado, y como el éxito de sus actuaciones concierne a todos los habitantes del distrito, su contabilidad es pública; así el BID, además de publicar de forma anual sus cuentas, debe hacer conocidos a los usuarios de las iniciativas y proyectos realizados. Mediante “newsletters” periódicos, (podemos observar un ejemplo en el anexo 1), el BID ofrece la información relevante concerniente a su actividad, nuevos proyectos que ejecutará en un futuro próximo o éxitos de proyectos ya realizados. Además, de forma anual, el BID ofrece un folleto explicativo de los proyectos que se han llevado a cabo, folleto que podemos observar en el anexo2 y un documento de la evolución de la ciudad, “Norwich Business Prospectus” incluye las cifras más relevantes del año en términos de visitantes, estadísticas de restauración y alojamiento, entre otros, que muestra el impacto real que el BID tiene en la ciudad de Norwich.

Capítulo 6. CONCLUSIONES.

A lo largo de este Trabajo Fin de Grado hemos analizado la gestión de marketing aplicada al producto ciudad y su contribución de cara a conseguir los objetivos que plantea la Unión Europea en materia de desarrollo sostenible e integrador.

Para finalizar este estudio, exponemos en este último capítulo las principales conclusiones extraídas tras el estudio empírico y el estudio de caso, así como el desarrollo de las posibles líneas futuras de investigación.

6.1. Conclusiones generales.

El desarrollo de este trabajo ha permitido dejar patente la importancia, a día de hoy, del city marketing como herramienta de gestión de las ciudades, aspecto sobre el que hemos tratado de incidir a lo largo de estas páginas.

En un contexto internacional, el objetivo principal de las ciudades es conseguir un posicionamiento que traspase fronteras, lo que se consigue convirtiendo a la ciudad en un producto que cubra las necesidades del público objetivo, al que se dote de una comunicación promocional que permita darla a conocer a nivel internacional.

El marketing ya no es exclusivo de productos o servicios. Esta nueva disciplina, denominada city marketing, implica entender que las ciudades son hoy motores de la economía. Lo local gana en significado gracias a recursos y factores diferenciadores capaces de atraer visitantes, inversores e incluso habitantes a un lugar determinado.

Esta disciplina, cada vez más destacada, ha conseguido posicionar internacionalmente a muchas capitales que han convertido su nombre en marca registrada. A través de una adecuada reconfiguración, la ciudad puede convertirse en un reclamo publicitario, a nivel nacional e internacional. Y ello puede hacerse, bien resaltando su dimensión histórica, su cultura, sus rasgos o su identidad.

Las ciudades son motores del desarrollo económico; y es que, en un mapa cada vez más globalizado, las empresas eligen localizarse en ciudades por diferentes motivos y ello independientemente de su país de origen. Estas razones se pueden concretar en diferentes ventajas fiscales, en un menor coste del transporte, en las conexiones internacionales disponibles o en el nivel de cualificación de su población. Para ello la ciudad debe además ofrecer calidad de vida para que sus habitantes, mano de obra de las empresas instaladas o de las que decidan invertir en un futuro en la ciudad, tengan suficientes incentivos para vivir en el lugar.

En lo que a las líneas de desarrollo de la ciudad se refiere, la Unión Europea aboga por un desarrollo sostenible e integrado que utilice los recursos disponibles sin comprometer su existencia en el futuro. El desarrollo sostenible tiene hoy una gran relevancia en el ámbito político, social y económico ya que el crecimiento demográfico aumenta exponencialmente y además, los patrones de consumo se incrementan con el consiguiente aumento del uso de los recursos naturales. En este escenario una legislación que marque las pautas para un desarrollo controlado, que tenga en consideración el impacto de los procesos productivos en el medio ambiente, es imprescindible.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Comisión Europea contempla los retos económicos, ambientales, demográficos y sociales en su “Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado” y en su “Política de Cohesión” con el objetivo de reducir las malas prácticas que provocan un desgaste de los recursos, problemas sociales o un desarrollo desigual de los países, coordinando las políticas públicas de todos los estados miembros e impulsando los cambios oportunos para mitigar los problemas a los que se enfrentan.

La intervención, desde una perspectiva conjunta, de los agentes públicos y privados debe ir dirigida a incentivar el desarrollo sostenible, promocionar la cultura y la integración. Gracias a la gestión de city marketing todas estas acciones se pueden llevar a cabo de forma conjunta, creando en la ciudad un entorno de prosperidad, de respeto al patrimonio histórico y cultural y de solidaridad, ayudando a conseguir las metas de la Unión: un entorno con el cual sus habitantes se sientan identificados gracias a unos valores comunes y que conforme un lugar único, fuente de reclamo para el público objetivo.

6.2. Conclusiones específicas.

En el estudio de caso concreto, se identifican las líneas de actuación de gestión de la ciudad y su contribución directa a los diferentes bloques de metas europeas en materia social, ecológica y económica, mediante la cooperación entre entidades y el coworking.

Tras un análisis para determinar las deficiencias y necesidades del distrito, el Business Improvement District (en adelante, BID) puede establecer las medidas necesarias para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, así como la calidad de su oferta cultural y comercial, todo ello bajo el compromiso de proteger el patrimonio histórico y natural.

Trabajando desde todas las áreas para coordinar las iniciativas del sector público y de todos los negocios del área, el BID consigue que sus acciones sean más efectivas y se adapten al modo de vida actual aunando las virtudes del sector público y privado. Como hemos visto, la misión de un BID es mejorar la calidad de vida de los habitantes del lugar, lo que tiene un impacto positivo en la economía, ya que las empresas pueden beneficiarse de una ciudad con mayor oferta de ocio y cultura, mejores conexiones y con mayor atractivo a ojos de turistas e inversores.

El BID, además, trata de conservar los valores que conforman la ciudad para mantener y potenciar el sentimiento de pertenencia de sus habitantes, lo que ha de tenerse en cuenta a la hora de crear la “marca” ciudad ya que los mejores embajadores del “producto” ciudad siempre serán los ciudadanos que en ella habiten.

En la misma línea, decir que la promoción es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de una ciudad. Actualmente la economía se sustenta en la información y el conocimiento. Por ello, para que las acciones de BID tengan el impacto deseado deben ser comunicadas a sus públicos objetivo. En un entorno cada vez más internacionalizado, en el que las nuevas tecnologías permiten la participación en tiempo real de todos los usuarios, la promoción de las acciones, la oferta de ocio, cultura, y cualquier ventaja competitiva que tenga la ciudad, es necesaria para posicionar a la ciudad en este escenario internacional. En otras palabras, la promoción es la herramienta clave para atraer consumidores a la ciudad y reforzar su imagen de marca.

6.3. Líneas futuras de investigación.

Las posibles líneas de investigación para completar el estudio del caso de la presente memoria que planteamos son tres:

- En primer lugar el análisis de la periferia de Norwich.
- En segundo lugar un estudio dedicado a las ciudades escaparate.
- Por último, la posibilidad de implantar este modelo en España.

La primera línea de investigación propuesta supone el análisis de la periferia de Norwich o de cualquier ciudad similar en la que trabaje un “Business Improvement District”.

El principal motivo de este estudio sería obtener conclusiones acerca de la efectividad de este modelo, no sólo en la ciudad si no en los alrededores ya que, un BID se centra en un área o distrito concreto, que mejora y desarrolla social y económicamente, pero siempre puede existir la posibilidad de que la problemática, escasez de recursos o comportamiento antisocial y delincuencia, entre otros, se traslade a la periferia de la ciudad.

En segundo lugar, y de acuerdo con las estrategias de city marketing para la gestión de la ciudad, se podría estudiar la homogeneización de medidas de desarrollo y políticas de promoción, perdiendo así la ciudad sus rasgos diferenciadores convirtiéndose en una ciudad escaparate muy similar a otras ciudades, problemática que, George Ritzer define como “Macdonalización de la sociedad”.

La tercera línea de investigación propuesta sería el análisis de la implantación del modelo en nuestro país. ¿Existiría en España la posibilidad de un cambio en la legislación que habilite el modo de financiación de un “Business Improvement District”? ¿Estarían los negocios españoles dispuestos a pagar un impuesto más, aunque sea para su propio beneficio, sin que la eficacia del modelo haya sido probada previamente en nuestro país?

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS Y ARTÍCULOS.

AAKER, D., (1991): *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name.* Free Press: New York.

ALONSO, L. E. (2005): *La era del consumo. Siglo XXI de España.* Editores, S.A. Madrid.

ALTUZARRA, A, Y OTROS (2008): *Territorios Inteligentes: Dimensiones y Experiencias Internacionales,* La Coruña, Gesbiblo.

ÁLVAREZ CANTALAPIEDRA, S. VILLAREJO, H. (2003): “*La regulación de los grandes centros comerciales: una aproximación sociológica y jurídica*”. *Revista de Derecho.* Núm. 15, pp. 131-155.

ANHOLT, S. (2000): *Another One Bites the Grass: Making Sense of International Advertising,* John Wiley & Sons, New York.

ANHOLT, S. (2004): *Branding Places and Nations.* In Clifton, R., Simmons, J. & Ahmad S. (eds), *Brands and Branding,* Princeton, NJ: Bloomberg Press, London, pp. 213-226.

ASENSIO, P. (2008): *Marketing Municipal,* Ediciones Díaz de Santos

AVE, G; CORSICO, F. (1994): *Planificazione urbanística e marketing urbano strategico in Europa. Marketing urbano in Europa.* Conferenza Internazionale. Edizione Torino Incontra. Torino, pp. 89-126.

BASSETT, K. (1996): "Partnerships, business elites and urban politics: New forms of governance in an English city", *Urban Studies,* vol. 33, Núm. 3, pp. 539-555.

BECKER, C. GROSSMAN, S. DOS SANTOS, B. (2011): *Business Improvement Districts: Census and National Survey.* International Downtown Association y School of Public Affairs and Administration Rutgers, the State University of New Jersey.

BENACH, N. (2000): *Nuevos espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad de Barcelona.* Barcelona: Estudios geográficos, vol. LXI, n. 238, 2000, pp.189-205.

BENKO G., LIPIEZ A. (2000): *La richesse des régions. La nouvelle géographie socio-économique,* Paris, PUF.

BENKO, G. (2014): *Estrategias de comunicación y marketing urbano.* Revista EURE - Revista De Estudios Urbano Regionales, Vol. 26 (79).

BERMÚDEZ, E. (2008): “*Malls: Territorios y objetos de consumo simbólico en la construcción de representaciones de identidades juveniles*”. *Revista Argentina de Sociología.* Vol. 6, Núm. 11, pp. 96-120.

BLACKWELL, M. (2005): *A consideration of the UK government's proposals for business improvement districts in England: issues and uncertainties.* *Property Management* 23 (3), pp. 194–203.

BIBLIOGRAFÍA

BRATOS MARTÍN, M. (2013): *Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas.* Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid Política y Sociedad, 50, Núm. 1, pp. 269-304.

BREATHNACH, P., (2000): *Globalisation, information technology and the emergence of niche transnational cities: the growth of the call centre sector in Dublin.* Department of Geography, National University of Ireland, Maynooth County, Kildare, Ireland 2000.

BRENNER, J. (2010): “Private initiatives in German urban development policy”. *Urban Research & Practice.* Vol. 3, Núm. 2, pp. 219-228.

BRIFFAULT, R. (1999): “A Government For Our Time? Business Improvement Districts And Urban Governance”. *Columbia Law Review.* Vol. 99, Núm. 2, pp. 365-477.

CASTELLS, M. (1993): “European cities, the informational society, and the global economy”. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie,* Vol. 84, Num. 4, 1993, pp. 247-257.

CLARK E. y LUND A., (2000): *Globalization of a commercial property market: the case of Copenhagen,* Geoforum, Vol.31.

CRAWFORD, M. (2004): “El mundo en un centro comercial”. En: Sorkin, M., *Variaciones sobre un parque temático. La nueva ciudad americana y el fin del espacio público.* Gustavo Gili. Nueva Jersey, pp. 15-46.

COLOMB, C. (2012): *Pushing the urban frontier: temporary uses of space, city marketing, and the creative city discourse in 2000s Berlin,* Urban Affairs Association, *Journal of Urban Affairs,* Volume 34, Issue 2, pp. 131–152, May 2012.

COCA-STEFANIAK, J A, PARKER, C, BARBANY, A, GARRELL, X AND SEGOVIA, E (2005): *Gran Centre Granollers – city, culture and commerce.* *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(8/9), pp. 685–697.

COOK, I, (2008): “Mobilising Urban Policies: The Policy Transfer of Business Improvement Districts to England and Wales”. *Urban Studies.* Vol. 45. Núm. 4, pp. 773 - 795.

COOK, I. (2010): “Policing, partnerships and profits: The operations of Business Improvement Districts and Town Centre Management schemes in England”. *Urban Geography* Disponible. Vol. 31, Núm. 4, pp. 453-478.

ELIZAGARATE, V. (2007): *Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano,* Colección Mediterráneo Económico: nuevos enfoques del marketing y la creación de valor, 11, pp. 299-310.

ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. (2008): *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global.* Madrid, Ediciones Pirámide.

- FERNÁNDEZ CASALLA, G. y PAZ, S. (2005):** *Más allá del marketing de ciudades: Hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad*. <http://www.ub.edu/geocrit/nova.htm> (Scripta Nova), vol. IX, n. 194 (95), 2005.
- FRIEDMANN, R. (2003):** *Marketing estratégico y participativo de ciudades. Ciudad Obregón: Primera reunión de la Red de marketing y desarrollo urbano*.
- FRIEDMANN, R. (2005):** *Marketing estratégico de ciudades*. Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, Núm. 44-45, pp. 21-27.
- GIDDENS, A. (2000):** *Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Taurus. Madrid.
- GÓMEZ, A. (2006):** *Creación de una marca ciudad*, V curso de dirección pública local, Instituto Nacional de Administración Pública, Centro de estudios locales y territoriales, Madrid, 29 de Marzo de 2006.
- GÓMEZ PASCUAL, R. (2000):** “*El papel del comercio en la revitalización de los centros urbanos en Europa: las declaraciones de Málaga y Lille*”. Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Núm. 19, pp. 71-78.
- GOPAL, D. (2003):** “*Promoting retail to revitalize downtowns: An examination of the Business Improvement District idea*”. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts. Estados Unidos.
- GOTTHEIL, F., (2003):** *Ireland: what’s Celtic about the Celtic Tiger?* College of Business, University of Illinois at Urbana-Champaign, The Quarterly Review of Economics and Finance 43 (2003), pp. 720–737.
- GROSS, J. (2008):** “*Business Improvement Districts In New York City's Low- And High- Income Neighborhoods*”. En: Morçöl, G. Hoyt, L. Meek, J. y Zimmermann, U. Business Improvement Districts. Research, Theories, and Controversies. Taylor & Francis Group, Boca Ratón, Florida, EEUU.
- GROSSMAN, S. (2010):** “*Reconceptualizing the public management and performance of business improvement districts*”. *Public Performance & Management Review*. Vol.33, Núm. 3, pp. 361-394.
- GRUPO ADUAR (2000):** *Diccionario de Geografía Urbana, Urbanismo y Ordenación del Territorio*, Barcelona: Ariel.
- HEALEY, BAKER Y DONALDSONS (1994):** *Association of Town Centre Management: The effectiveness of Town Centre Management*. ATCM, London:
- HOGG, S. MEDWAY, D. WARNABY, G. (2007):** “*Performance measurement in UK town center management schemes and US business improvement districts: Comparisons and UK implications*”. Environment and Planning. Núm. 39, pp. 1513-1528.
- HOYT, L. (2003):** “*The business improvement district: An internationally diffused approach to revitalization*”. International Downtown Association: Washington DC. pp. 1-65.

BIBLIOGRAFÍA

HOYT, L. GOPAL-AGGE, G. (2007): “*The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Debates*”. *Geography Compass*. Vol. 1, Núm. 4, pp. 946–958.

KETELS; C. (2012): *Export Competitiveness: Reversing the Logic*, Harvard Business School, Boston.

KOTLER, P (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press.

KOTLER, P. (1996): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.

LIFSCHITZ, M. (1999): *De la ciudad tradicional a la ciudad innovadora* Afers Internacionals, Núm. 47, pp. 117-130 Fundació CIDOB, 1999.

LÓPEZ DE LUCIO, R. (2002): “*La vitalidad del espacio público urbano en riesgo*”. *Distribución y consumo*. Núm. 66, pp. 25-42.

LOUDON, D. L.; DELLA BITTA, A. J. (1995): *Comportamiento del consumidor, conceptos y aplicaciones*, MCGRAW HILL, Buenos Aires.

MALOWANY, J.(2004): *Como impulsar el desarrollo, la creatividad y la competitividad de las ciudades a través del marketing*. Elche: I Congreso Internacional Citymarketing, 2004.

MITCHELL, J. (2001): “*Business Improvement Districts and the 'new' revitalization of downtown*”, *Economic Development Quarterly*, vol. 15, Núm. 2, pp. 115-123. (Gordon, 1998).

MITCHELL, J. (2008):. *Business Improvement Districts and the Shape of American Cities*. State University of New York Press. Albany, New York, EEUU.

MORA, F. (2010): “*Innovar y cooperar para crecer con excelencia*”. N: VI Congreso nacional de áreas empresariales. Mérida.

MOSS, D. & WARNABY, G. (1998): *Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives*. *Journal of Marketing Communications*, Vol.4, pp. 131-140.

MORÇÖL, G. WOLF, J. (2010): “*Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework*”. *Public Administration Review*. Vol. 70, Núm. 6, pp. 906-913.

MÚGICA DE LA GUERRA, M.; DE LUCIO FERNÁNDEZ, J.V.; MARTÍNEZ ALANDI, C.; SASTRE OLMOS, P.; ATAURI MEZQUIDA, J.A., MONTES DEL OLMO, C., CASTRO NOGUEIRA, H., MOLINA VÁZQUEZ, F. Y GARCÍA MORA, M.R., (2002): *Integración territorial de espacios naturales protegidos y conectividad ecológica en paisajes mediterráneos*. Consejería de Medio Ambiente. Junta de Andalucía.

MUNUERA ALEMÁN, J.L.; A.I. RODRÍGUEZ ESCUDERO (2007): *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Esic, Madrid.

- MUÑIZ, N. (2009):** *Marketing Estratégico de Ciudades*. En J. L. Munuera y A. I. Rodríguez (Eds.) Casos de marketing estratégico en las organizaciones. Madrid: Esic Editorial.
- NOISETTE, P. Y VALLÉRUGO, F. (1996):** *Le marketing des villes*, Editions d'Organisation.
- PADDISON, R. (1993):** *City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration*. Department of Geography, University of Glasgow, Glasgow, Scotland, UK
- PORTER, M. E. (1991):** *The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy*. Scientific American Apr. 1991.
- PORTER, M. E. (2001):** *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March 2001.
- PRECEDO, A., OROSA, J., & MÍGUEZ, A. (2014):** *De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial*. Revista EURE, Vol. 36 (108).
- RIOS, R. Y BRENNAN, L. (2009):** *Ireland's innovative governmental policies promoting internationalization*. Research in International Business and Finance 23 (2009), pp. 157–168.
- SCHEUFELE, D. y SHAH, D. (2000):** «*Personality strength and social capital: the role of dispositional and informational variables in the production of civic participation*». Communication Research, vol. 27, n.º 2.
- SCHILLER, R. (1994):** “*Vitality and Viability: Challenge to the Town Centre*”. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 22, Núm. 6, pp. 46-50.
- SEISDEDOS, G.(2007):** *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI*. Introducción de A. Ruiz Gallardón. Madrid: Prentice Hall (Financial Times).
- TOFFLER, A. (1990):** *La tercera ola*. Plaza & Janes. 1ª Ed. Original 1980. Barcelona.
- VAN DEN BERG, L., & BRAUN, E. (1999):** *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity*. Urban Studies, 36(5,6), pp. 987-999.
- VÁSQUEZ GIRALDO, E. (2013):** *City marketing, la experiencia de la construcción de marca ciudad en el Medellín*, Convention & visitors bureau, Universidad Católica de Pereira, Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y de la Educación, periodismo informe final, 2013.
- VILLAREJO, GALENDE H. (2008):** “*Espacios públicos gobernados privadamente*”. Papeles. Núm. 101, pp. 101-116.
- VILLAREJO, GALENDE H. (2010):** “*Comercio y Ciudad*”. En: VI Encuentro del comercio español: La fuerza del comercio. Burgos.
- VILLAREJO, H. FRECHOSO, J.C. (2011):** “*Town centre management at a crossroad in central Spain: Organisational challenges and the way to BIDS*”. Journal of Town and City Management. Vol. 2, Núm.2.

BIBLIOGRAFÍA

VILLAREJO GALENDE , H. (2015): *¿"Business Improvement Districs" en España? Una nueva forma de colaboración público-privada en el ámbito local: promoción económica.* Gestión privada de recursos La administración práctica: enciclopedia de administración municipal, Núm. 7, 2015, pp. 51-66.

WARD, S. (1998): "Place marketing: A historical comparison of Britain and North America". In, *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation*, T. Hall and P. Hubbard (Eds.). Chichester: John Wiley.

WARNABY, G. ALEXANDER, A. MEDWAY, D. (1998): "Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 8, 1, pp. 15-31.

WEGENER, M. (1995): *The changing urban hierarchy in Europa*, en Brotchie, J. (dir.): *Cities in competition*. Melbourne, pp. 139-160.

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*. Núm. 19, pp. 47-60.

YSA, T., (2004): *Partenariados público-privados locales: los casos de Estados Unidos y el Reino Unido*. Departament de Dret Constitucional i Ciencia Política de la Universitat de Barcelona. Programa en Ciencia Política 1996-1998.

LEGISLACIÓN.

Business Improvement District.

Business Improvement Districts (England) Regulations 2004.

Business Improvement Districts (Scotland) Regulations 2007.

Business Improvement Districts (Wales) Regulations 2005.

Comisión Europea.

AGENDA TERRITORIAL DE LA UNIÓN EUROPEA 2020: Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas de 19 de mayo de 2011.

"CARTA DE LEIPZIG sobre Ciudades Europeas Sostenibles", (2007), Leipzig, 2007.

European Commission, 'Investment for jobs and growth. Promoting development and good governance in EU regions and cities. Sixth report on ECONOMIC, SOCIAL AND TERRITORIAL COHESION', Brussels, 2014.

European Commission non-paper 'Effectiveness and Added Value of Cohesion Policy: Non-paper assessing the implementation of the reform in the programming for COHESION POLICY 2014-2020', Brussels, 2015.

Reglamento FEDER: REGLAMENTO (UE) No 1299/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de diciembre de 2013 por el que se establecen disposiciones específicas relativas al apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional al objetivo de cooperación territorial europea.

Dublín.

Dublin City Council, Dublin City Development Plan 2005 – 2011.

Norwich.

A New Vision for Norwich: The Sustainable Community Strategy 2008-2020, City of Norwich Partnership.

An Economic Assessment of Greater Norwich – 2012. A companion document to the Greater Norwich Economic Strategy 2009 – 2014. The Greater Norwich Development Partnership (GNPD).

DOCUMENTOS ONLINE Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS.

ALTONIVEL (2012): ¿Conoces el City Marketing? En:

<http://www.altonivel.com.mx/5150-conoces-el-city-marketing.html>

AYUNTAMIENTO DE NORWICH WEBSITE:

<http://www.norwich.gov.uk>

AYUNTAMIENTO DE FANZARA WEBSITE:

<http://www.fanzara.es/>

BE BERLIN WEBSITE.

<http://www.sei.berlin.de>

BETANCOURT, Y., (2008): El city marketing como una opción estratégica de mercados para desarrollo turístico. (Caso Manizales). En:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/1949/1/yesideduardobetancourt.2008.pdf>

BILBAO, DE CIUDAD INDUSTRIAL A CAPITAL CULTURAL Y DE SERVICIOS.
En:

<http://www.bizkaiatalent.eus/>

BLACKWELL, M., (2012): The High Street of Tomorrow: Adapting to Meet the Changing Needs of Consumers. En:

<http://slideplayer.com/slide/6266684/>

BIBLIOGRAFÍA

BLOG PURA PROTEÍNA PUBLICITARIA: City marketing, el concepto. En:

<http://www.roastbrief.com.mx/2012/07/citymarketing-el-concepto/>

BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS HANDBOOK. En:

<http://www.cymru.co.uk>

CENTRAL STATISTICS OFFICE. IRELAND. National Income and Expenditure: First Results for 2000 (p. 3). Dublin: Central Bureau of Statistics, Ref. 141/2001. En:

<http://www.cso.ie/en/releasesandpublications/er/nie/nationalincomeandexpenditureannualresults2015/>

CITY OF ALE WEBSITE:

<http://cityofale.org.uk/2015/pubs/>

CITY OF STORIES WEBSITE:

<http://www.cityofstories.co.uk/>

CORRIAS, A., (2016): Chasing the unexpected: Traveling and experiencing the world beyond the guidebook. En:

<http://www.chasingtheunexpected.com/>

CUMBRE DEL DESARROLLO SOSTENIBLE, MADRID (2006): En:

<http://ania.urcm.net/spip.php?article20665>

DELTA, G. (2009): Marca ciudad: ¿Qué es el city marketing?. En:

<http://3vectores.com/que-es-el-citymarketing/>

DRAGON FESTIVAL BROCHURE. En:

http://www.heritagecity.org/user_files/downloads/norwich-dragon-festival-2014_brochure_web.pdf.

FEDERATION OF CANADIAN MUNICIPALITIES (2015): Desarrollo de imagen de marca y marketing comunitario. En:

http://www.fcm.ca/Documents/tools/International/Community_Branding_And_Marketing_SP.pdf

FOTOGRAFÍAS DE NORWICH. En:

<http://www.flickr.com>

GOGODRAGONS WEBSITE:

<http://gogodragons.co.uk/>

HERNÁNDEZ ROJAS; E., (2005): City Marketing: Una potente herramienta de promoción. En:

http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm

I AM AMSTERDAM WEBSITE.

<http://www.iamsterdam.com/>

IDA Ireland(2012): Ireland, The location of choice for International Payments Firms. En:

<http://www.slideshare.net/NaughtonMartina2012/ireland-the-location-of-choice-for-international-payments-firms>

INFORMACIÓN SOBRE CITY MARKETING En:

https://en.wikipedia.org/wiki/City_marketing

INFORMACIÓN SOBRE LOS ATCM:

What is town centre management? En:

<http://www.atcm.org/about/whatis-tcm.php>

INFORMACIÓN SOBRE LOS BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT BRITÁNICOS:

<http://www.britishbids.info>

MAPA DE NORWICH. En:

<http://www.welt-atlas.de>.

NOTICIAS DE NORWICH: EVENINGNEWS 24 WEBSITE.

<http://www.eveningnews24.co.uk/>

NORWICH BID WEBSITE.

<http://www.norwichbid.co.uk>

NORWICH BUSINESS PROSPECTUS, 2013. En:

<http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/Norwich-BID-Annual-Report-2012-13.pdf>

NORWICH BUSINESS PROSPECTUS, 2015. En:

<http://www.norwichbid.co.uk/assets/Uploads/Norwich-Business-Prospectus-2015-ORIGINAL.pdf>

PEREIRA, J.E., (2010): City Marketing: Producto Ciudad. En

<http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/city-marketing-producto-ciudad/>

BIBLIOGRAFÍA

POLÍTICA DE COHESIÓN (2014 – 2020). En:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_es.pdf

http://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/what/investment-policy/

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag40/mag40_es.pdf

PROGRAMA DE CITY MARKETING Y CREACIÓN DE MARCA PARA TRUJILLO (2011). Universidad ESAN, 2009. En:

<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/02/25/city-marketing-trujillo.pdf>

SOTO, B. : ¿Qué es el city marketing? Gestión org. En:

<http://www.gestion.org/marketing/31680/que-es-el-city-marketing/>

“STARTING A BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICT, A STEP-BY-STEP GUIDE”, New York City Department of Small Business Services, 2002. En:

http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid_guide_complete.pdf

THE MAKING OF... THE CITY MARKETING OF AMSTERDAM. Publicado por “The City of Amsterdam”, Octubre 2004. En:

<http://www.iamsterdam.com/~media/PDF/the-making-of-the-city-marketing-definitief.pdf>

UNIÓN EUROPEA, (2011): Ciudades del Mañana Retos, visiones y caminos a seguir En:

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_summary_es.pdf

VISIT NORWICH WEBSITE:

<http://www.visitnorwich.co.uk>

ANEXOS.

Anexo I.



Big Norwich **BID** Thank You

We had an amazing response with over 300 surveys completed!

Stefan Gurney, Norwich Business Improvement District (BID) project manager, has visited and chatted with over 100 city

centre businesses contacting as many sectors as possible to complete the surveys.

We have had a fantastic response; the overwhelming message from businesses is that we need focus on support to businesses,

+promotion and marketing and to deliver growth in a tough economic climate.

A Norwich BID could provide funding to market and promote our vibrant city centre to local, regional and new national audiences; as

well as supporting business through cost savings, crime reduction, accessible information and coordinating a strong business voice.



£3m

how would you spend it?



This is the amount we could raise together over the next 5 years through a Norwich BID. So get involved immediately and come and tell us how you would invest 3 million pounds promoting and improving your business.

Would you like to see a city centre drag race with Lotuses, a digital wall linked to New York or a Norwich Business Iphone app? This is your opportunity to shape the future of Norwich City centre, the only limitation is the imagination and innovation of local businesses. Norwich BID has £3 million reasons to be involved and will be working with a task force of businesses to come up with new and challenging projects for Norwich, so please take the time to add your views.

What is a BID?

A Business Improvement District (BID) is formed by businesses getting together to plan how to improve their trading environment. They identify additional projects and services that will improve the city centre and trade, agreeing the level of funds which they will contribute to make it happen.

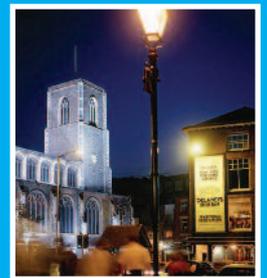
Improvements may include improved promotion of the area, improved events, extra safety/security, cleansing and environmental measures and a greater voice on key issues. However, the legislation does not put a limit on what products or services can be provided. A BID is presently in the development stage and based on your survey and business workshop responses, we will identify those projects that can improve footfall and support business in Norwich City centre.

These projects will be pulled together into a menu of options over the next few months and will be presented to

businesses at future consultation street meetings. This will be your opportunity to have your say on which projects you value and support.

Once you have all helped decide exactly what the BID will offer, the projects will go into a business plan which is then voted on, during summer 2012, by all businesses that would have to pay. To become a BID, a majority of those who vote must be in favour by number and rateable value. A BID lasts for a maximum of 5 years.

This is your big opportunity to make a real difference in Norwich, for your business and for the residents and visitors as well. Without the innovative ideas and projects the BID could introduce, Norwich may well struggle to compete locally and nationally.





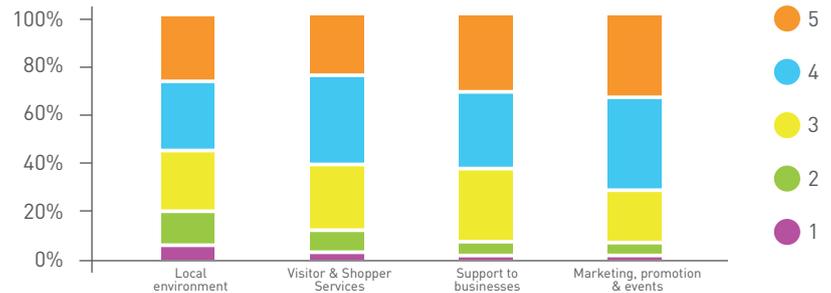
Survey facts and figures

- 62% believe Norwich has an attractive and clean environment
- 60% believe Norwich has good visitor and shopper services
- 38% of all businesses, across all sectors, ranked a strong coordinated voice for business as key
- 38% view the need for easily accessible city business information as key
- 52% of all businesses want promotions & incentives to encourage more visitors and shoppers
- 47% rated car parking and Park & Ride as very important to city centre success

1st Norwich BID Workshop

We have hosted the first of our planned Norwich BID Business Workshops giving over 30 local businesses the opportunity to get an overview of the BID proposal, the initial survey results, financial analysis, as well as get their questions answered. We will continue to run future workshops to ensure all businesses can be involved and help a BID task force to address the issues facing all business sectors.

Importance of improving through financial support

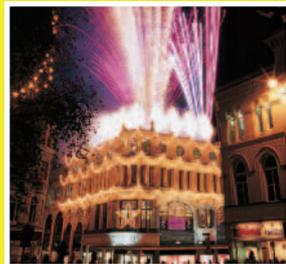


What's in the BID FOR YOU?

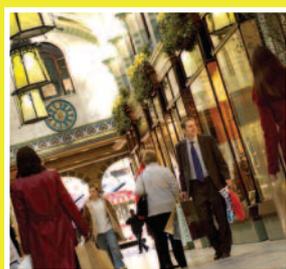
We all know that it's a challenging economic climate for business at the moment, but a Norwich BID could provide cost effective projects and services to address the issues you have identified and have a big impact on your bottom line.



This is a real opportunity to improve the outlook for your businesses in Norwich City Centre. A Norwich BID would give local organizations the power to raise funds locally, to be spent locally on the issues that matter to them.



We need to be ready to meet the challenges for modern business and address the issues of individual sectors, giving businesses a local voice, creating a more appealing environment and developing a system where those that invest, benefit - no freeloading.



So what happens next?



NOV TO DEC We will be working with businesses that want to be actively involved to form a task force to help develop the BID project.

JAN TO MARCH We will be undertaking detailed consultations and street meetings on the proposed projects and activities. Your views and feedback will be included as part of the development of the business plan.

Why not find out more?

If you want to discuss further please call: Stefan Gurney on **01603 727930** or email: **info@norwichbid.co.uk**

Additional further information is available at our Norwich BID website: **www.norwichbid.co.uk** and the National Bids Advisory Service website at **www.ukbids.org**

Anexo II.

ACHIEVEMENTS : NOV 14 - OCT 15

NOVEMBER

Great British High Street award won for Norwich Lanes - a fantastic achievement for Norwich BID who have helped the city gain local and national recognition!

Norwich BID increased the number of Christmas lights in the city centre's scheme

DECEMBER

Christmas Tree Trail was launched on the Discover Norwich App

JANUARY

Developed and led Norfolk and Suffolk regional BID group, working new Anglia LEP

Developed city tourism brand "Norwich, City of Stories" and led national social media campaign

Norwich

the city of stories

FEBRUARY

Supported the production of the Shop Norwich map - 4300,000 maps distributed to 2,600 sites

All Campaign launched with "Norwich City of Stories" on London Tube lines

MARCH

Norwich BID supported Norwich Fashion Week and provided a free launch show for BID businesses

DISC launched - a free crime information service

APRIL

Full livery taxi advertising to promote the Discover Norwich app

Discover Norwich Easter Egg Trail launched



Join the Easter Egg Hunt

MAY

Production of the Norwich BID Business Prospectus

Norwich City of Ale launch

JUNE

GoGoDragons! launched -

Norwich BID supported the production of the map and trail functionality on the Discover Norwich App

Head Out, Not Home summer evening entertainment launched

Norwich City Hosts celebrate 2nd anniversary

JULY

Norwich BID participated in the Royal Norfolk Show

Took part in the Lord Mayor's Procession

Norwich BID supported the Lanes Summer Fayre

The City Hosts help more than 50,000 visitors to Norwich

AUGUST

Supported Run Norwich - the city's first 10K road race

Norwich BID agreed to partnership working with Droplet

SEPTEMBER

Attended UEA Fresher's Fayre

Supported Norwich Food & Drink Festival

Supported Norwich crime writing festival

OCTOBER

Martin Blackwell joins the BID as Business and Operations Manager



The app has received over 14,000 downloads to date! All BID businesses are listed for FREE - contact us to ensure your listing and events are up to date.



The recycling scheme is already being used by over 120 BID businesses who are benefiting from reduced costs and a reliable collection service.



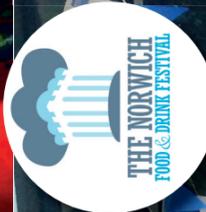
The Alert security scheme is used by 91 businesses within the daytime and evening economies.

HEAD OUT NOT HOME

Our 10 week free summer entertainment programme returned and marketing activity reached 1.3M people!

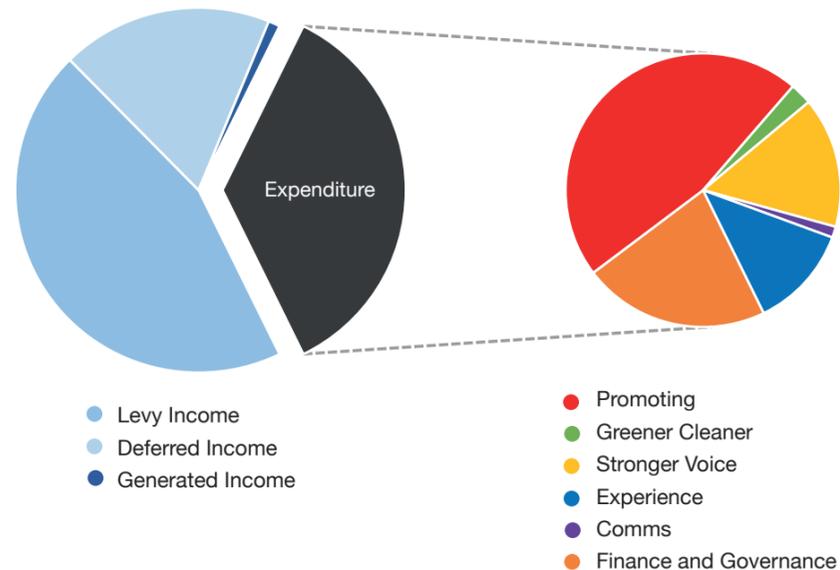


Norwich welcomed a flight of over 80 Dragons to the city. GoGo Twilight during a temporary installation at London Liverpool Street Station.



Our City Hosts have assisted over 50,000 people and are being used as an exemplar by other BIDs in the UK!

BID FINANCE NOV 14 - OCT 15



FUTURE PLANS : NOV 15 - OCT 16

Norwich BID has had another fantastic year; we installed free Wi-Fi throughout the main city centre and have received lots of positive feedback with over 300 daily users. Our City Hosts are a firm favourite with visitors to the city, and the Discover Norwich app continues to receive worldwide downloads, so remember to promote your business. Our first BID supported Run Norwich 10K event which saw tens of thousands of spectators was another amazing success in our full season of BID supported events from Head Out, Not Home to Fashion Week to City of Ale to Noirwich to Norwichchristmas!

2015 saw Norwich once again buck national trends with footfall increasing +4.3% YoY against dropping national figures -3.9% YoY. With so much going on in the city it's no wonder Norwich is soaring above its rivals and was voted the No1 place for worker satisfaction. As we enter our 4th year, we look forward to delivering more fantastic projects, in particular our mural scheme which will see a new lease of life given to gable walls and buildings throughout the city with exceptional art adding to our "Norwich City of Stories" tourism campaign #cityofstories. Planning is already underway for Christmas 2016, and we hope to make the city sparkle and shine like never before.

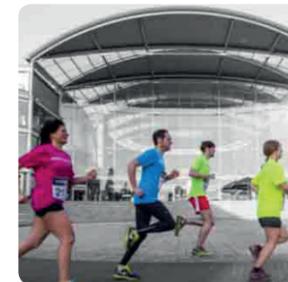
We continue to champion issues regarding accessibility to the city centre with business concerns raised on the inner ring road capacity and continue to provide a voice for all businesses.

We look forward to another successful and busy year! If you have any questions, feedback or would like a chat please do not hesitate to contact me.

STEFAN GURNEY
NORWICH BID EXECUTIVE DIRECTOR



CONTACT US
2 Millennium Plain, Bethel Street, Norwich, NR2 1TF
01603 727930 / info@norwichbid.co.uk
www.norwichbid.co.uk / @NorwichBIDUK



ANNUAL REPORT
NOV 14 - OCT 15



CHAIRMAN'S REPORT

The Norwich BID is now 3 years into its 5 year term and is very much in line to achieve what was originally set out in our business plan when the BID went out for support from Norwich City Centre businesses in 2012. The team have a lot to be proud of, delivering an impressive set of projects which have had a clear positive impact on the city centre – its businesses, its visitors, its locals and its residents.

Our original four work strands (Promoting Norwich, Experience Norwich, Greener Cleaner Norwich, and a Stronger Voice for Norwich) remain at the heart and focus of everything the BID does. This report highlights some of the BID's achievements of 2015 in each of these four work strands and I hope that you also feel Norwich city centre is getting great value for money from our shared investment in funding the BID. The BID Board and the BID team represent the 600+ businesses in the city centre and always welcome feedback and want you to be actively involved.

So if you haven't yet done so, then in 2016 please pick up the phone to Stefan and his team, or come along to a breakfast meeting as a way to become more involved in shaping the BID's project list for 2016 and 2017. We are always up for a discussion about what's best for our city centre.

PETER MITCHELL
CHAIR OF NORWICH BID



THE NORWICH BID TEAM

FROM TOP LEFT: Rachael Fretter (Marketing and Communications Manager), Stefan Gurney (Executive Director), Mike King (City Hosts Manager), Tracey Owen (City Host Supervisor), Will Lubbock (Apprentice Administrator), Caroline Bidewell (Office and Engagement Executive), Jumara Mulcahy (City Host Supervisor), Laura Nazmdah (Digital Marketing Executive), Martin Blackwell (Business & Operations Manager).

