

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Marketing e Investigación de Mercados



Universidad de Valladolid

**Plan de Comunicación para la
implantación de los *Business
Improvement Districts*
en España**

Presentado por:

María del Camino Jiménez Escarda

Tutelado por:

Helena Villarejo Galende

Valladolid, 1 de julio de 2016

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	LOS BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS	6
2.1.	Concepto	6
2.2.	Antecedentes	7
2.3.	Proceso de creación	9
2.4.	Mecanismos de financiación	11
2.5.	Servicios complementarios que ofrecen.....	13
2.6.	Expansión de los BIDs	15
3.	LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS EN ESPAÑA.....	17
3.1.	Concepto	17
3.2.	Organización.....	18
3.2.1.	Proceso de creación.....	18
3.2.2.	Funcionamiento.....	21
3.3.	Acciones que realizan los CCA: Al servicio de la dinamización comercial y de la ciudad.....	23
3.4.	Tres ejemplos de CCA en España: Terrassa, Granollers y Málaga.....	25
3.5.	Problemática actual de los CCAs: ¿El camino hacia los BIDs?	28
4.	EL PLAN DE MARKETING DE UN BID	30
4.1.	Imagen corporativa del BID.....	34
4.2.	Acciones y propuestas del BID.....	35
4.2.1.	Servicios que ofrece el BID	35
4.2.2.	Estrategias de comunicación comercial.....	35
4.2.3.	Estrategias de promoción de ventas	36
4.2.4.	Estrategias de relaciones públicas	38
4.2.5.	Estrategias de marketing digital.....	38
5.	CONCLUSIONES	39
6.	BIBLIOGRAFÍA	41

RESUMEN

Un Business Improvement District (BID) es una forma de colaboración público-privada que tiene como objetivo la revitalización urbana y socioeconómica de una determinada zona de la ciudad. El objetivo de este trabajo es analizar el funcionamiento del modelo BID -que se desarrolla a nivel internacional en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania o Japón- y compararlo con la figura de los Centros Comerciales Abiertos (CCA) existente en España, para posteriormente realizar un plan de comunicación que pudiera ser aplicable a cualquier ciudad española que decidiera implantar el primer BID en el territorio nacional. Dicho plan de comunicación propondrá una campaña encaminada a lograr la dinamización de los centros urbanos mediante la evolución de los CCAs a la fórmula BID, solucionando así los problemas de financiación (reduciendo la dependencia de los fondos públicos y el problema de los “free-riders”) y dotando de mayor participación a los empresarios de la zona, al concederles la posibilidad de intervenir activamente de la toma de decisiones.

Palabras clave: Business Improvement District, revitalización urbana, gestión urbana, dinamización comercial, plan de marketing.

ABSTRACT

A Business Improvement District (BID) is a form of public-private partnership which aims the urban and socio-economic revitalization of a particular area in a city. The main objective of this essay is to analyze this internationally expanded model, and then compare it with the “Centros Comerciales Abiertos” model – literally translated as “open-air shopping centres”-, in order to develop a Marketing Plan that could be applicable to any Spanish city that would like to implement the first BID in the country. The Marketing Plan will propose a strategy to achieve urban revitalization through the evolution from the “Centros Comerciales Abiertos” model to the Business Improvement District model, by solving the financing problems (reducing the dependence on public funds and the so-called free riders phenomenon) and by promoting the involvement of the business owners in the decision-making process.

Keywords: Business Improvement District, urban revitalization, urban management, Marketing Plan.

1. INTRODUCCIÓN

Un *Business Improvement District* (en adelante, BID) es una forma de colaboración público-privada que tiene como objetivo la revitalización urbana y socioeconómica de una determinada zona de la ciudad. Es una organización formal donde los distintos participantes que la integran, después de decidirlo democráticamente, deben realizar de manera obligatoria una contribución económica dirigida a la promoción, desarrollo y mejora del área de inversión por medio de la prestación de servicios complementarios a los ofrecidos por las autoridades competentes del municipio. Como apunta Villarejo (2008:1), “estas organizaciones actúan bajo el principio *quid pro quo*: los propietarios comerciales pagan obligatoriamente contribuciones «extra» para recibir servicios «extra»”. Aunque estos servicios adicionales varían de un BID a otro, los podemos clasificar en tres grandes bloques: aquellos servicios elementales que complementan los proporcionados por los municipios, como la seguridad y la limpieza; los servicios relacionados con las infraestructuras y el espacio público, como el alumbrado, el mobiliario urbano, los jardines, las zonas peatonales, las señalizaciones, incluso hay BIDs que gestionan el transporte y los aparcamientos de la zona o promueven la peatonalización de su área de influencia con el fin de facilitar el acceso a los consumidores; y, por último, los servicios destinados a regular los espacios públicos y las distintas actividades de marketing y promoción implementadas para aumentar su atractivo y atraer clientes.

Este modelo, que desde que naciera en Canadá hace más de cuarenta años se ha expandido por todo el mundo, todavía no está implantado en España, aunque son muchos los organismos que estudian las posibilidades de desarrollo de esta figura en algunas zonas del territorio nacional y, dado el desarrollo internacional

de la figura, previsiblemente la veremos en nuestro país en un futuro no muy lejano.

El objetivo de este trabajo es analizar el modelo *Business Improvement District*, para posteriormente realizar un Plan de Comunicación que pudiera ser aplicable a cualquier ciudad española que decidiera implantar el primer BID en España. El Plan de Comunicación va a ser una pieza clave en este ensayo, ya que, al estar expuesto desde una perspectiva general, servirá de base para las futuras actuaciones que podría implementar un BID, adecuándose en cada momento a las vicisitudes propias de cada localidad en particular. Estará compuesto de dos partes o campañas bien diferenciadas. Una campaña previa a la creación del BID, dirigida las Administraciones Públicas y sobre todo a los comerciantes para convencerles sobre las bondades del BID y para que voten a favor¹; y una segunda campaña, posterior a la creación del BID, esta vez dirigida al público en general (y también a los empresarios o propietarios que formen parte de la organización), para informarles sobre la existencia del BID, detallando los establecimientos mercantiles que están asociados, las ventajas que brinda esta nueva figura, los proyectos y los servicios adicionales que ofrece a los consumidores, además de intentar transmitir una imagen positiva y atractiva del comercio y la actividad económica del centro de la ciudad.

Para la realización de este trabajo, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica de las monografías y los artículos académicos existentes sobre la materia a analizar y se han consultado numerosas páginas webs de los organismos –públicos y privados- que a lo largo del texto se mencionan.

El trabajo está estructurado en tres grandes bloques. En el primero se analizarán los antecedentes del modelo, así como los factores que determinaron su creación, los mecanismos de financiación y los servicios adicionales que habitualmente ofrecen los BIDs. En el segundo, se abordará el tema desde la perspectiva de los Centros Comerciales Abiertos de España, estudiando sus diferencias y similitudes con los BIDs y se analizarán tres ejemplos concretos que servirán para una mayor comprensión e ilustración del marco teórico. Como señalan Aparicio, Tejada y Zorrilla (2008), estas iniciativas tratan de trasladar a un espacio público situado al aire libre las ventajas que ofrece un centro

¹ Ya sea en la primera votación o en las de revalidación del BID.

comercial cerrado, concentrando en un mismo lugar la oferta de bienes y servicios, ocio y espectáculo bajo una misma gestión y proyectando una imagen común. Lo que se pretende con los Centros Comerciales Abiertos es que cuando el consumidor recorra las calles de la ciudad se sienta como en un gran centro comercial (Villarejo, 2008).

En tercer lugar, se procederá al diseño y desarrollo de una campaña general de marketing, utilizando toda la información obtenida en los apartados anteriores, con el objetivo de transmitir al público una imagen única y homogénea, crear valor añadido para el territorio en el que se establezca el BID y aumentar la competitividad de los negocios, mejorando en última instancia la economía local.

Finalmente, se elaborarán unas conclusiones claves surgidas durante el completo desarrollo del trabajo.

Es necesario acentuar que no estamos ante un ensayo teórico sobre el modelo BID, sino que más bien se trata de una aplicación del marketing urbano con una localización estratégica, trabajando en cierta medida en torno al concepto de “*city branding*”, y centrándonos en un modelo que, más allá de su función de prestación de servicios adicionales, se caracteriza fundamentalmente por la gestión de la imagen de la zona de inversión sobre la que actúa.

2. LOS BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS

2.1. Concepto

Un Business Improvement District (en adelante, BID) es una forma de colaboración público-privada que tiene como objetivo la revitalización urbana y socioeconómica de una determinada zona de la ciudad. Es una organización formal donde los distintos participantes que la forman –tras decidirlo democráticamente- deben realizar una contribución económica dirigida a la promoción, desarrollo y mejora del área de inversión por medio de la prestación de servicios complementarios a los ofrecidos por las autoridades competentes del municipio. El término “Business Improvement District” podría traducirse como “Distrito de Mejora de Negocios”, “Zona de Revitalización Económica” o “Área de Servicios Especiales”. Su organización está inspirada en los centros

comerciales, tradicionalmente gestionados por una entidad que subarrienda el espacio a múltiples negocios, los cuales están obligados al pago de una cuota. En este caso, al igual que en el caso de los BIDs, los fondos recaudados sirven para financiar servicios de mantenimiento y mejora de las zonas comunes, y servicios de promoción y publicidad para el centro comercial y sus tiendas (NYCDSBS, 2003).

Mediante la creación de espacios urbanos más atractivos y la provisión de servicios adicionales, el BID pretende impulsar la economía local, generando un impacto en la sociedad que se traducirá en una mayor competitividad del sector comercial de la zona y un aumento de la calidad de vida a nivel regional. Los gobiernos locales se verán beneficiados al aprovecharse de todas estas ventajas sin tener que aumentar la carga impositiva sobre el conjunto de la población (Villarejo, 2014: 239).

Realizando una revisión bibliográfica sobre los BIDs y apoyándonos en Velasco (2014), encontramos posturas opuestas. Los defensores de esta figura fundamentan su apoyo en el desarrollo social y económico alcanzado en numerosas zonas del centro de las ciudades que se encontraban en situación declive a causa de los grandes centros comerciales situados en la periferia y la mayor eficiencia en la gestión de los espacios públicos. Los detractores se oponen a la implantación de los BIDs, alegando que este modelo induce a la privatización de los espacios públicos, sujeta a la decisión de un conjunto de particulares.

2.2. Antecedentes

Según cita la página web principal de los BIDs en Escocia al Ministro del Gobierno escocés Mr. Derek Mackay, los BIDs son una iniciativa que está en continuo crecimiento y que juega un papel muy relevante en el contexto económico actual, al permitir mejoras de carácter sostenible en el entorno local empresarial, y ofrecer a las empresas la posibilidad de beneficiarse de las buenas prácticas llevadas a cabo por la organización². Será necesario entonces

² Véase la página web BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS SCOTLAND. [en línea], en <http://www.bids-scotland.com/about-us/about-bids-in-scotland> [consulta: 20 febrero 2016].

analizar los antecedentes del BID para determinar cuáles son los motivos que impulsan su creación. En su obra sobre la revitalización de los centros de las ciudades, Levy (2011) los resume en dos motivos fundamentales: la oportunidad y el temor.

La creación de un BID puede considerarse como una oportunidad para mejorar la percepción que tienen los consumidores de una zona concreta del centro urbano, creando una imagen atractiva que pueda competir con los grandes centros comerciales situados en la periferia. Uno de los aspectos que diferencia a los BIDs es su organización y gestión conjunta, donde cada uno de los negocios que lo forman pagan una tarifa que les garantiza servicios de limpieza, seguridad, aparcamiento y acciones de marketing y branding a gran escala dirigidas a promocionar el centro comercial (Levy, 2011). Es precisamente en este enfoque de gestión conjunta donde la creación de un BID subsanaría este desequilibrio.

El temor surge a raíz de los nuevos formatos comerciales (hipermercados y supermercados en primer lugar, seguidos de la aparición de los grandes almacenes, centros comerciales y category killers) que han emergido con fuerza³ y han colonizado las periferias de las ciudades, llevándose a los consumidores con ellos y desertizando el casco histórico de las ciudades, suponiendo una amenaza para la supervivencia de los comercios tradicionales. El nuevo estilo de vida de la población queda retratado a la perfección en la alusión que hace Bratos (2012) a Foucault, “el modelo económico se ha convertido en modelo social con el consumo como eje”, donde el consumo cobra especial importancia en todos los aspectos de la vida urbana y los centros comerciales se han convertido en los líderes del sector, proporcionando al cliente un valor añadido que el comercio tradicional no ofrece.

Autores como Bratos (2012) señalan como principal fuente de ventaja competitiva de los nuevos formatos comerciales, en especial de los centros comerciales, los principios de aglomeración y de complementariedad. Estos

³ El traslado del consumo desde el centro de la ciudad a la periferia surgió con la aparición de los centros comerciales o *malls*, tras la II Guerra Mundial en EEUU y en Canadá, y en los años 60 en Europa. Este hecho no se dio en España hasta años más tarde, debido a que el sector de la distribución en nuestro país estaba menos desarrollado.

principios parten de una idea fundamental: cuanto más cerca estén entre sí los establecimientos que ofrecen bienes similares y bienes complementarios, más atractivos serán para los consumidores, lo que se traducirá en mayor porcentaje de ventas. Esto, unido a la obtención de economías de escala y la oferta de servicios de ocio y espacios dedicados a la familia, provocó la supremacía de estos últimos en detrimento del comercio tradicional.

El consumo en la sociedad postmoderna es analizado por George Ritzer en su libro *El encanto de un mundo desencantado: revolución en los medios de consumo* (2000). Para este autor, los nuevos medios de consumo crean espectáculo con el objetivo de hacer que una multitud de personas consuman más bienes y servicios, y por tanto, las ventas y los beneficios se vean incrementados. Las “catedrales de consumo” tienen la labor de reencantar a los consumidores, atrayéndoles hacia sí por medio del espectáculo y la interacción con el público; lo que se busca es crear experiencias y estimular los sentidos (encantar).

2.3. Proceso de creación

La creación de un BID es un proceso complejo que requiere un alto nivel de compromiso y esfuerzo por parte de los empresarios, las Administraciones Públicas y de una serie de stakeholders vinculados directa o indirectamente con la zona delimitada. Si bien la iniciativa proviene de entes privados, para su creación se exige la aprobación municipal (Villarejo, 2014).

A pesar de las grandes diferencias existentes entre los diferentes BIDs, podemos realizar una aproximación global y detallar una serie de etapas que son comunes en su proceso de fundación:

1. Realización de un estudio de mercado para determinar si es adecuado implantar un BID en esa zona; analizando una serie de variables como el tipo de propiedad, las tasas de ocupación de los establecimientos comerciales y la estabilidad de los mismos, el apoyo local y las previsiones económicas y de desarrollo. Deberá formarse en esta etapa un Comité Directivo que será el encargado de gestionar el BID, de detallar las acciones que se van a llevar a cabo en el seno de la

organización y de defender los intereses de los participantes. Estará formado por un conjunto representativo de empresarios, comerciantes, residentes, diversos organismos municipales y por el Ayuntamiento, que actuará como intermediario en la recaudación del recargo impositivo y como mecanismo de supervisión y control de las actividades del BID. (Ysa, 2011).

2. Elaboración de un Plan de Comunicación para dar a conocer la propuesta a todo aquel que pueda verse afectado (Administraciones públicas, propietarios de los establecimientos, titulares de los negocios, organizaciones de vecinos, culturales o deportivas situadas en la zona, etc.). El Plan de Acción debe adecuarse en la medida de lo posible a las características específicas de sus integrantes, y deberá incluir obligatoriamente los siguientes epígrafes: presupuesto estimado, la fórmula de evaluación y asignación de las cuotas para cada tipo de propiedad y establecimiento, un listado de los servicios y proyectos que el BID pretende llevar a cabo y delimitación del área de influencia. Es muy importante definir con exactitud los límites del BID (especificando las calles), ya que de ello dependerá la estimación de las inversiones a realizar y la cuantía de la cuota que debe abonar cada uno de los integrantes.
3. Proceso de aprobación del BID mediante la realización de una votación⁴ en la que todos los negocios situados en el área establecida⁵ deberán posicionarse a favor o en contra de la instauración de la organización. Si finalmente los interesados autorizan su formación, el Ayuntamiento procederá a aprobar el BID, que estará en funcionamiento normalmente por un período de cinco años⁶. Una vez que el BID ha entrado en vigor,

⁴ El proceso de votación está dotado de una alta complejidad al variar significativamente según los modelos y el lugar en el que nos encontremos. De esta forma, en el caso de los BIDs ingleses será necesaria una aprobación por mayoría (51%) de los votantes, mientras que en Alemania la creación de un BID sigue adelante siempre y cuando menos del 30% de los propietarios no se oponga.

⁵ Con carácter general, no están obligados a votar ni a abonar la cuota, los propietarios no comerciales (residentes), propiedades municipales como iglesias, colegios u organismos públicos ni las organizaciones sin ánimo de lucro (Ysa, 2011).

⁶ Por norma general, el período de vigencia de los BIDs es de 5 años, transcurridos los cuales será necesario llevar a cabo un proceso de renovación que requerirá las mismas condiciones y votaciones que en su constitución (Villarejo, 2014).

todos los miembros sin excepción (incluso aquellos que no se mostraron a favor de su creación) deberán contribuir obligatoriamente a su financiación. Estas votaciones dotan a la organización de un carácter democrático y transparente (Villarejo, 2014).

2.4. Mecanismos de financiación

De acuerdo con Esteve (2015), los BIDs contribuyen eficazmente a la revitalización de los centros urbanos y su éxito reside en la cuota que paga cada uno de los miembros del BID para financiar todas las acciones que se llevan a cabo, siendo los propios miembros los que colaboran en que el BID sea sostenible y genere beneficios. El modelo de autofinanciación del BID se basa normalmente en un recargo sobre impuestos locales que pagan los propietarios o empresarios de la zona⁷. Ysa (2011) señala la importancia de este recargo para asegurar un nivel mínimo de recursos disponibles, cuyo carácter coactivo evita la aparición de *free-riders* que se beneficien de las acciones del BID sin haber realizado contribución económica alguna. Como destaca Villarejo (2014), resulta sorprendente como, en una sociedad que no está a favor de la aparición de nuevos impuestos, empresarios y propietarios de inmuebles acceden al pago de un recargo impositivo para el desarrollo económico y social de una

⁷ En Estados Unidos, la financiación del BID se realiza a través de una especie de tasa, el denominado “*assessment*”, el cual recae sobre la propiedad y su cuantía depende de varios factores como el tamaño del BID o el valor de los locales. En el caso de la ciudad de Nueva York, los propietarios (especialmente los propietarios de los comercios, ya que habitualmente tanto los propietarios de viviendas como las organizaciones sin ánimo de lucro están exentos del pago) soportan un recargo sobre el “*real estate tax charge*”, lo que en España equivaldría al Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI). En Toronto sin embargo, es el propio Ayuntamiento el que además de realizar aportaciones económicas mediante subvenciones y ayudas públicas, es el encargado de recaudar las contribuciones que realizan los socios, cuyo importe es calculado a partir del reparto proporcional del presupuesto anual del Business Improvement Area (BIA).

A diferencia de los mecanismos de financiación norteamericanos, en Reino Unido la obligación de pago recae sobre los comerciantes, es decir, son los arrendatarios de los establecimientos los que soportan un recargo sobre sus impuestos (denominado “*levy*”) que las autoridades locales se encargan de recaudar. En Escocia cada BIDs decide el tipo de recargo impositivo y la persona sobre la que recae, por lo que en algunos casos los propietarios también están en la obligación de pagar.

En Alemania, los propietarios pagan un recargo calculado sobre la base del valor catastral de sus propiedades siempre y cuando no exceda del 10% del valor inicial de la propiedad. La administración tributaria recauda los tributos y entrega a la organización del BID la cantidad que le corresponde tras haber sustraído previamente una parte derivada de los gastos de gestión del mismo (Villarejo, 2014).

determinada zona.

Tarragó (2011) en su artículo sobre las fórmulas para financiar las promociones económicas dentro de los núcleos urbanos, atribuye como fin último de estas acciones promocionales la creación de valor en beneficio de unos destinatarios que podrían dividirse en tres grandes bloques: los titulares de los negocios que están establecidos en el centro de las ciudades, los propietarios de los inmuebles y por último, el conjunto de la economía local. Entorno a esta idea se encuentra el debate principal en lo referente a la financiación de los BIDs. ¿Son los propietarios de los locales quien deben abonar la tasa, o por el contrario, la obligación de pago debería recaer sobre los titulares de los negocios? Ysa (2011: 50) tiene una posición firme al respecto al afirmar en su obra que “la financiación recae sobre la propiedad, ya que el objetivo radica en que soporten este recargo los que tengan un interés a medio o largo plazo en la dinamización del centro urbano, y que van a ver incrementado el valor de sus inmuebles (por tanto, el propietario y no el arrendatario)”. Sin embargo, si lo analizamos desde una perspectiva empresarial, las acciones que pudiera llevar a cabo un BID supondrían un aumento significativo en la cifra de negocios y, por tanto, en las ventas, lo que favorecería en mayor medida a los titulares de los negocios.

A pesar de que la inexistencia de este modelo en España hace imposible la extracción de pautas en cuanto a los mecanismos de financiación, Tarragó (2011) propone una serie de figuras impositivas que pueden ser adecuadas, por su carácter equitativo y su capacidad de incluir en sus cuotas liquidables un recargo destinado a abonar la tasa obligatoria impuesta por el BID. La primera propuesta se centra en el Impuesto sobre Actividades Económicas y, la segunda, analiza la viabilidad de financiación del BID a través de un recargo en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles.

El autor baraja la posibilidad de recaudación de la cuota del BID mediante el Impuesto Sobre Bienes Inmuebles (IBI) debido a su parecido a las estructuras fiscales americanas utilizadas en el modelo de los BIDs, sin embargo, encontramos un inconveniente en la utilización de esta figura: la necesidad de una autorización legislativa específica, por lo que nos centraremos en la otra propuesta estudiada por Tarragó (2011). Si la recaudación de la cuota se

realizara a través de un tipo impositivo de carácter local como es el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), el beneficio principal sería la posibilidad de actuar sobre los negocios establecidos en una zona concreta. Este impuesto varía en función del sector de actividad y la superficie ocupada por los locales, permitiendo la imposición de recargos para finalidades específicas y la discriminación entre unas zonas y otras dependiendo de la localización, lo que proporciona la equidad que estábamos buscando y se adecúa perfectamente a las necesidades de financiación que requiere un BID.

Esta vía tributaria de carácter local nos brinda mayores ventajas que las que podríamos encontrar si utilizáramos impuestos de carácter estatal como son el Impuesto sobre el Valor Añadido o el Impuesto sobre Sociedades, ya que si la recaudación se realizara a través del Estado en lugar de por medio de los Ayuntamientos, las dificultades de gestión serían mucho mayores. No obstante, Esteve (2014) en su artículo sobre el IBI como posible fórmula de financiación de los BIDs advierte sobre la imposibilidad de trasladar los mecanismos de financiación utilizados en los BIDs norteamericanos e ingleses al ordenamiento jurídico español. En este caso, no resulta operativo la utilización del IAE como mecanismo recaudatorio, ya que en esta figura los sujetos pasivos del Impuesto sobre Sociedades, sociedades civiles y entidades sin personalidad jurídica que constituyan una unidad económica o un patrimonio separado susceptible de imposición, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros están exentos del pago.

2.5. Servicios complementarios que ofrecen

Antes de analizar los distintos servicios que se ofrecen, es conveniente matizar que aunque en muchos casos (modelo americano) los BIDs fueron creados para compensar la deficiente o nula prestación de servicios públicos por determinados municipios incompetentes e ineficaces (Villarejo, 2014) la inversión realizada por un BID no debe sustituir ni reducir las inversiones que realizan los gobiernos locales, sino que de algún modo, las complementan, fortaleciendo la economía local y dotando a los negocios asociados de una estructura unificada que trabaja en la defensa de sus intereses y supone una mayor fuerza comunicativa de cara al público. La Administración, por su parte,

tampoco puede desatender la zona delimitada por el BID (Bratos, 2012).

Los BIDs procuran un conjunto de servicios adicionales de diversa índole que se complementan con los servicios básicos que son ofrecidos por los municipios. A pesar de que estos servicios varían significativamente en función de la contribución económica que realizan los propietarios o empresarios o de los objetivos concretos que haya establecido cada BID en particular, podemos señalar una serie de ítems que se repiten con mayor frecuencia:

- Servicios de mantenimiento y mejora de las infraestructuras, especialmente de limpieza de las calles y aceras, recogida de basuras, reparación de mobiliario, señalética y eliminación de grafitis.
- Decoración y estética: servicios de jardinería o mejora de fachadas. Realización de inversiones dirigidas a la mejora del alumbrado público.
- Vigilancia y seguridad pública. Contratación de personal de seguridad adicional (coordinada con la policía local) y creación de una estructura para el asistencia e información a los viandantes.
- Acciones de marketing y publicidad. Especialmente la organización de eventos, festivales y espectáculos para atraer al público objetivo, realización de promociones comerciales, y gestión de relaciones públicas para mejorar la imagen tanto del BID como de la localidad.
- Servicios sociales. Acciones de Responsabilidad Social Corporativa y Salud Ambiental. Recaudación de fondos para causas benéficas, ayuda a jóvenes y atención a personas sin hogar (mediante la creación de oportunidades de empleo o programas de ayuda social).
- Creación de un servicio médico específico para la zona de actuación.
- Acciones dirigidas a mejorar la situación de los negocios implantados en la zona delimitada por el BID y a la captación de nuevos negocios, además del desarrollo de mecanismos de colaboración entre ellos.
- Regulación de actividades económicas que se desarrollen dentro del espacio, como venta ambulante o mercadillos.
- Gestión de las comunicaciones y accesos; Gestión del transporte urbano, de los aparcamientos y de las zonas peatonales. En ocasiones los BIDs promueven también la creación de carriles bici.

- Planificación estratégica para mejorar el posicionamiento de los comercios de la zona.

A lo que Ysa (2011) añade “la promoción de políticas públicas, actuando como lobby en defensa de los intereses del centro de la ciudad” y Levy (2011) apunta que todas estas acciones en el fondo están dirigidas a aumentar la competitividad y la habitabilidad de las ciudades.

Estos servicios varían significativamente en función de las características de la zona concreta, del capital disponible, de los intereses de los participantes, etc. Los servicios de mantenimiento, seguridad y de marketing son los que absorben el grueso del presupuesto del BID y son suministrados por la gran mayoría de los BIDs, aunque no son los únicos. El resto de servicios, como por ejemplo los de índole social, se dan en menor medida.

Dentro de estas líneas generales de actuación de los BIDs podemos concretar más, diferenciando entre unas áreas y otras. Levy (2011), en su artículo sobre la revitalización de los centros de las ciudades norteamericanas, analiza la diferencia existente ciudades y la fuerza que tienen los BIDs dependiendo del papel que tomen los gobiernos en cada localidad. En aquellas ciudades donde el gobierno es eficaz y lleva a cabo programas de planificación e inversión en el centro urbano, los BIDs adquieren menor importancia. Encontramos casos extremos, como la ciudad de Boston, donde el sindicato de policía consiguió que no se autorizara la creación de un BID al ver peligrar seriamente sus puestos de trabajo, en contraposición de Houston, donde el gobierno local proporcionaba a la sociedad servicios mínimos y fue necesaria la implantación de esta figura para complementarlos.

2.6. Expansión de los BIDs

Desde la aparición del “Bloor West Village”⁸ en Canadá en 1970, el modelo BID se ha ido desarrollando en numerosos países, como es el caso de Reino Unido

⁸ En 1970, un conjunto de empresarios de la ciudad de Toronto propuso la creación de un organismo gestionado de manera privada, donde todos los propietarios de negocios de una determinada zona tuvieran que abonar una cuota especial, con el fin de solucionar el problema de los *free-riders*. (Villarejo, 2014).

y Alemania donde la aprobación de leyes específicas ha favorecido la creación de esta figura en expansión. La proliferación ha sido tal que hoy en día se estima que están instaurados en Estados Unidos más de 2.000 BIDs, cerca de 70 situados en Nueva York.

Desde su creación en el Reino Unido, se han formado ya más de 150 BIDs. El precursor de los BIDs en Reino Unido en la gestión de los centros urbanos es un modelo llamado *Town Centre Management* (TCM), figura que servía de vínculo entre las ciudades y el comercio y que, al igual que el modelo actual, centraba sus esfuerzos en el urbanismo y la revitalización de las ciudades, la limpieza y la seguridad. El único inconveniente radicaba en la existencia de *free-riders*, ya que las contribuciones de los miembros eran de carácter voluntario, lo que se solventó con la llegada de los BIDs (Rovira, 2011; Bratos, 2012 y Villarejo, 2014).

El primer BID alemán surgió en la ciudad-estado de Hamburgo a raíz de la aprobación en 2004 de normativa específica sobre esta figura. El periodo de vigencia de los BIDs en Alemania es de 5 años, transcurridos los cuales se procederá o no a la renovación del mismo.

En el caso del Reino Unido, los BIDs no están presentes únicamente en el centro de las ciudades, sino que se expanden hacia diferentes áreas, ya sea dentro del sector comercial y turístico o a zonas industriales y rurales. Podemos encontrar pequeñas agrupaciones de negocios dentro de un mismo sector que utilizan estos medios como vía para mejorar y desarrollar su mercado. En ocasiones, las autoridades públicas se unen con los negocios locales para llevar a cabo proyectos para optimizar la economía local.

Bratos (2012) en su estudio sobre la revitalización socioeconómica de áreas urbanas realiza una comparación entre el modelo británico y el americano. Los principales aspectos de discordancia son los relativos al marco normativo vigente en cada lugar, a los integrantes del BID⁹ y a la naturaleza de la iniciativa,

⁹ Aspecto que será de vital importancia ya que aquellos que formen parte del BID estarán en la obligación de realizar la contribución económica, además de tener derecho a participar en las votaciones que se realicen. En EEUU los integrantes del BID son los propietarios de los inmuebles, es decir, empresarios y residentes, mientras que en el Reino Unido únicamente forman parte del BID los titulares de los negocios o actividades económicas. No obstante, el gobierno británico está sopesando la posibilidad de modificar la legislación e incluir a los

siendo de carácter privado en EEUU y fundamentalmente público en Reino Unido.

3. LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS EN ESPAÑA

3.1. Concepto

Una de las principales estrategias que se han puesto en marcha en España para dinamizar el comercio de las ciudades son los llamados “Centros Comerciales Abiertos” (en adelante CCA) o “Centros Comerciales Urbanos” (CCU), que se han posicionado como un elemento clave tanto para la dinamización de las áreas urbanas, como de diferenciación y aumento de la competitividad de las empresas que lo integran. Después de revisar la literatura sobre el tema [PATECO, Molinillo (2001)], podemos definir un CCA como un conjunto de establecimientos comerciales independientes ubicados en un espacio urbano delimitado, con una gestión centralizada y una imagen y estrategia común, que cooperan entre sí con el fin de generar un valor añadido y mejorar la situación socioeconómica de su entorno. Estas iniciativas tratan de trasladar a un espacio público situado al aire libre las ventajas que ofrece un centro comercial cerrado, concentrando en un mismo lugar la oferta de bienes y servicios, ocio y espectáculo bajo una misma gestión y proyectando una imagen común (Aparicio, Tejada y Zorrilla, 2008).

Son muchas las CCAA que han decidido incluir este concepto en sus regulaciones, como es el caso de la Dirección General de Comercio de Andalucía que ya en 2006 desarrolló un documento denominado “Libro Blanco para la Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía” en el que definía por primera vez esta figura y establecía unos requisitos básicos para su correcto funcionamiento. Por su parte, la Comunidad Valenciana también recoge en su legislación esta forma de dinamización del comercio urbano. Precisamente, la Ley 3/2011, de 23 de marzo, de Comercio de la Comunidad Valenciana en su artículo 41 establece que “Tendrán la consideración de centro

propietarios de los locales dentro de los mecanismos de financiación del BID, ya que considera que esto podría resultar beneficioso (Villarejo, 2014).

comercial urbano aquellos ámbitos urbanos donde existe una agrupación representativa de empresas comerciales que, en un área urbana delimitada y vinculados a través de una entidad con personalidad jurídica, desarrollan profesionalmente una estrategia conjunta de mejora socioeconómica de su entorno, especialmente a través de acciones de promoción, gestión de servicios y dinamización económica”, a lo que añade, “Los centros comerciales urbanos se desarrollarán en espacios urbanos caracterizados por albergar altas concentraciones de comercios y servicios, coincidiendo con ámbitos de reconocida tradición en el desarrollo de la función comercial. La delimitación de los centros comerciales urbanos responderá a criterios de tipo económico, comercial, social, histórico, urbanístico y medioambiental”.

De acuerdo con Martínez Baillo (2013), son tres las dimensiones fundamentales de un CCA: un proceso de asociacionismo comercial, una planificación estratégica de revitalización comercial y un proceso de cooperación participativa entre agentes políticos e institucionales por una parte y los agentes económicos y sociales por otra.

Del estudio sobre CCA realizado por un grupo de expertos dentro del “Programa de dinamización comercial y gerencia de centros urbanos¹⁰(2010)” se pueden extraer una serie de conclusiones que ayudan a explicar el desarrollo de esta figura a lo largo del territorio nacional, como por ejemplo que éstos se han desarrollado principalmente en los centros urbanos y, en menor medida, en el centro histórico de las ciudades o que la mayoría de los CCA en España están situados en pequeñas y medianas ciudades.

3.2. Organización

3.2.1. Proceso de creación

Durante los últimos años, el comercio situado en el centro de las ciudades se ha visto deteriorado debido en gran medida a las grandes superficies comerciales

¹⁰ El Programa de dinamización comercial y gerencia de centros urbanos es una propuesta de un modelo avanzado para la gestión de las zonas de concentración de actividades empresariales llevada a cabo por un grupo de expertos cuyas conclusiones fueron posteriormente impulsadas por el Ministerio de Economía y Competitividad y el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España, con el objetivo de evaluar las experiencias españolas en materia de gestión de centros comerciales urbanos

situadas en la periferia y a los cambios culturales y económicos, lo que puede verse reflejado en el aumento del precio de los alquileres y en el cierre de establecimientos comerciales tradicionalmente situados en el centro urbano. Es por ello que desde los años 90 en España éstos últimos han emprendido una serie de gestiones innovadoras encaminadas a la generación de riqueza y a la rehabilitación urbana, que requieren la cooperación entre el sector público y el sector privado y que integran los intereses de distintos agentes implicados, cuyos objetivos van más allá de los puramente comerciales (Molinillo, 2001). Por tanto, podríamos señalar que el origen de los CCA se encuentra en las asociaciones de comerciantes. Como afirma Molinillo (2001), a diferencia de otros tipos de asociacionismo más centrados en el factor aprovisionamiento, como podrían ser las cooperativas de minoristas donde lo importante es el sector de actividad, este modelo de integración al que hacemos referencia se focaliza en la localización geográfica de los establecimientos, contemplando el centro de las ciudades como un conjunto. Tal y como señala Arias (2000: 6), “la organización física, social y funcional de la ciudad contribuye a una mayor calidad de vida y productividad del sistema en su conjunto, y de los hogares y empresas que lo habitan”.

Victoria Elizagárate (2000: 30), en uno de sus artículos sobre estrategias para potenciar la competitividad entre ciudades, presta especial atención a esta figura, sosteniendo que “la estrategia de los centros comerciales abiertos surge como respuesta a la necesidad de compatibilizar la proximidad y el grado de concentración espacial, con las nuevas técnicas de promoción y publicidad sobre un conjunto comercial concreto”. Del mismo modo, la autora justifica la implicación de las Administraciones Públicas en la gestión de los CCA, ya que éstos favorecen la competitividad entre las empresas con el consiguiente impacto en los precios de venta al público, y suponen una mejora significativa en el entramado urbano (asfaltado de calles, limpieza y seguridad, zonas verdes, etc.).

Por su parte, Bratos y Gaete (2012) sostienen que los CCA pretenden desarrollar las distintas zonas comerciales desde dos perspectivas diferentes, por un lado, desde el punto de vista de los empresarios, ya que la integración supondrá un aumento de las ventas y de los beneficios, y por otro lado, desde el

punto de vista de los Ayuntamientos y de la propia ciudad, ya que se verán beneficiados en aspectos como el medio ambiente, la limpieza y la seguridad de las calles o los transportes públicos, entre otros.

Al analizar la bibliografía existente observamos que son muchos los autores y las instituciones que se han interesado por esta figura, como es el caso de la Junta de Andalucía¹¹ quien en su «III Plan Integral de Fomento del Comercio Interior» establecía para el período 2007-2010 un conjunto de medidas destinadas a aumentar la competitividad de las empresas de dicha Comunidad Autónoma mediante el fomento de la cooperación empresarial y el desarrollo de planes urbanísticos, mientras que su «IV Plan Integral de Comercio Interior de Andalucía 2011-2013» fue más específico al tratar directamente de potenciar el reconocimiento oficial de los CCA en Andalucía, promoviendo acuerdos entre las entidades locales y las entidades representativas de los CCA y proporcionando asesoramiento en dicha materia para favorecer el desarrollo de estos modelos.

La Ley 6/2006, de 24 de octubre, del Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía en su artículo 46.4 hace referencia a los requisitos fundamentales necesarios para la constitución de un CCA: En primer lugar, es necesario que la ciudad cuente con un número mínimo de habitantes que permita la existencia de una amplia zona comercial. En segundo lugar, el área comercial debe estar perfectamente delimitada y deben de coexistir en ella establecimientos comerciales de diversa índole y sector de actividad. La gestión debe ser conjunta, estableciendo pautas en todo lo relacionado a métodos de trabajo y horarios. Asimismo se debe favorecer la creación de zonas peatonales y aparcamientos. Por último, se intentará proyectar al mercado una imagen e identidad única, mediante la puesta en marcha de acciones de marketing de manera conjunta y la provisión de una serie de servicios adicionales a los comerciantes y a los clientes de sus establecimientos.

Una vez analizado el origen de los CCA es conveniente hacer una breve

¹¹ Información obtenida en la página web de la Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte. Para más información, consultar los siguientes enlaces: <http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/opencms/areas/comercio/comercio-interior/centros-comerciales> y <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2010/96/1>.

revisión a los aspectos legales. La forma jurídica más extendida en España para la gestión de los CCA es la asociación¹², utilizada por agrupaciones de comerciantes para la coordinación de sus actividades y el desarrollo de servicios comunes. Otra figura existente en el ordenamiento español es la fundación¹³, menos extendida debido a su rigidez pero que podría resultar más eficiente en términos de participación empresarial y de financiación. La ley exige que una fundación, dado que se trata de una figura sin ánimo de lucro, debe perseguir fines de interés general, lo que en un primer momento podría suponer un problema. Sin embargo, Rovira (2007) encuentra una posible solución en la propia definición de “interés general”, al incluir en ella aspectos que guardan relación directa con la revitalización del centro urbano: el fomento de la economía (en este caso local), y diversos fines sociales, culturales y medioambientales.

A modo de conclusión podemos afirmar que, a pesar de sus inconvenientes, ambas formas jurídicas podrían ser utilizadas por los CCA para la financiación de sus actividades, gracias a los beneficios fiscales y las subvenciones que estas figuras ofrecen.

3.2.2. *Funcionamiento*

Un CCA se organiza de manera similar a un centro comercial cerrado, donde los diferentes comercios que se encuentran en un espacio urbano delimitado son gestionados como un conjunto unitario y es un órgano independiente quien se encarga de centralizar todas las acciones comunes que se van a llevar a cabo en materia de marketing, limpieza de la zona, seguridad, accesibilidad, etc.

En su artículo, Molinillo (2001) establece aquellas condiciones que se deben cumplir para un conjunto de establecimientos pueda obtener la consideración de CCA. Para este autor, a pesar de que los CCA simulan verdaderos centros comerciales, cada modelo cuenta con unas características específicas y no debemos caer en el error de confundirlos. La estrategia de este modelo es realizar acciones de benchmarking, copiando de las grandes superficies aquellos aspectos claves propios de su gestión y trasladándolos a los comercios

¹² La asociación está regulada por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo.

¹³ Regulada por la Ley 50/ 2002, de 26 de Diciembre, de Fundaciones.

urbanos situados en la zona delimitada. Para que una agrupación de establecimientos comerciales pueda transformarse en un CCA deben cumplirse una serie de requisitos fundamentales, como son la presencia de una amplia oferta comercial y de establecimientos con gran peso en el mercado, la capacidad de asociación de los propietarios de los negocios y el acuerdo entre los diferentes agentes afectados, la accesibilidad y la delimitación espacial de la zona en torno a un eje comercial principal. Además de estas exigencias, será necesario identificar aquellos establecimientos susceptibles de pertenecer a un CCA. Tanto los establecimientos que vendan bienes como aquellos cuya actividad principal sea la provisión de servicios deben incluirse dentro de la oferta comercial siempre que éstos últimos tengan un carácter comercial y ambos sean locales que vendan productos y/o servicios dirigidos a consumidores finales situados dentro de la zona delimitada. Esto engloba a pequeños y a grandes comercios, a empresas de ocio y restauración, y a aquellas cuya actividad se centra en actividades profesionales y culturales.

Del estudio sobre CCA realizado por el grupo de expertos dentro del “Programa de dinamización comercial y gerencia de centros urbanos (2010)” también se pueden extraer pautas relacionadas con el funcionamiento de esta figura. Por un lado este estudio nos permite afirmar que la actividad económica predominante es el comercio minorista, por encima de otras actividades como la hostelería, el ocio, y los servicios personales, financieros y profesionales. En lo referente a los promotores, la mayoría de los CCA surgieron gracias a la iniciativa empresarial, con el objetivo de aumentar la competitividad y la mejora de la zona comercial. Y si analizamos su modelo de gerencia observamos que gran parte de ellos están gestionados por profesionales y la mitad están formados por entre 100 y 200 socios.

Por otro lado, el sistema de financiación es de carácter mixto, compuesto por aportaciones públicas y por aportaciones privadas (como las cuotas de los socios, que en la mitad de los casos son iguales para todos¹⁴, lo que en el 70% de ellos supone un importe inferior a 30 euros mensuales) y por otros ingresos

¹⁴ En el caso de que el importe de la cuota a pagar por los socios sea diferente, el valor de la misma se calculará en función de la superficie utilizada, la actividad y la ubicación del establecimiento. (Rovira, 2011).

que proceden de acciones de marketing (eventos, patrocinios...). Como apunta Rovira (2011), únicamente el 3% de los CCA se financian a través de contribuciones privadas que se generan a través de las cuotas de los miembros y de los sistemas de prestación de servicios, lo que indica la absoluta dependencia de las aportaciones de carácter público para el correcto funcionamiento de estos modelos. Como veremos más adelante, para Villarejo (2014) la introducción del modelo BID en España solucionaría los problemas de financiación que soportan los CCA, especialmente en lo referido a los free-riders y al elevado nivel de dependencia de este modelo a las aportaciones públicas que en la actualidad están siguiendo una trayectoria decreciente.

Para concluir con el modelo de gestión que sigue el modelo de los CCA resulta imprescindible hacer una breve reseña a la Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos¹⁵ (AGECU), creada en 1999 con el propósito de gestionar de manera conjunta una determinada zona de la ciudad, ofertando una serie de servicios que sean competitivos y satisfagan las necesidades de la población. Como afirma Villarejo (2014), esta asociación ha intervenido de manera significativa en la introducción del modelo BID en España.

3.3. Acciones que realizan los CCA: Al servicio de la dinamización comercial y de la ciudad

Son muchos los autores que han analizado las razones por las que resulta favorable dinamizar el comercio en las ciudades; entre ellos destaca Rovira (2011), para quien la revitalización del comercio urbano es un medio eficaz para la creación de riqueza, la regeneración, diferenciación y el desarrollo de las ciudades, además del fomento de la innovación mediante la creación de nuevas formas mixtas de gestión que favorecen la cooperación entre el sector privado y el sector público.

De manera similar al modelo BID que hemos analizado anteriormente, los CCA en España tienen competencias en diversos temas como la creación y mejora de infraestructuras (zonas de aparcamiento y zonas verdes), provisión de servicios urbanos (seguridad, limpieza y acciones sociales), servicios a los

¹⁵ Para más información, consultar la página principal de AGEUCU:
http://www.agecu.net/agecu_que_es.html

comerciantes (asesoramiento, formación, acuerdos con proveedores, etc.), acciones de marketing (realización de eventos, publicidad y promoción) y aspectos directamente relacionados con la gestión del organismo como la gestión de los locales que no están ocupados y la búsqueda de financiación y condiciones más favorables para los establecimientos pertenecientes al CCA, entre otros.

Estos modelos brindan una serie de ventajas y servicios especiales que van dirigidos tanto a sus socios como a la ciudad en la que se encuentran. Por un lado están los servicios internos, dirigidos a todos los empresarios que están asociados al CCA, entre los que destacan el envío periódico de información relevante, el asesoramiento en aspectos fiscales, financieros y económicos, la formación empresarial y la facilitación de acuerdos con distintos stakeholders (administración local, proveedores de bienes o de servicios, entidades financieras, etc.) o la puesta en marcha de acciones de marketing y promoción conjuntas para todos los establecimientos adheridos, como la organización de eventos, la animación en diferentes campañas en fechas específicas (rebajas, navidad...), además de los servicios dirigidos a consumidores como tarjetas de fidelización, descuentos en aparcamiento y transporte público.

Por otro lado, los CCA desarrollan una serie de actividades que podríamos clasificar como “servicios externos” que van destinados a mejorar los espacios comerciales urbanos, especialmente los que se encuentran en el casco histórico de las ciudades. Numerosos autores hacen referencia a estos planes de urbanismo comercial dirigidos a la reurbanización y rehabilitación de áreas comerciales, a los que denominan “Planes de Acción Comercial” o “Microurbanismo Comercial”, como es el caso del “Manual de gestión de centros urbanos” publicado en 2007 por Rovira, en el que la provisión de servicios dirigidos a la población está contemplado como el principal objetivo. Las principales actuaciones que se llevan a cabo para mejorar el atractivo del área son la mejora de la accesibilidad y la movilidad (facilitando el acceso a vehículos y a transeúntes), la modificación del paisaje urbano, la peatonalización y señalización de las zonas comerciales, la creación de una oferta comercial diversa y de actividades complementarias (ocio, restauración, agencias de viajes...) y la mejora y dotación de servicios de alumbrado público, mobiliario

urbano, infraestructuras, jardinería, seguridad etc.

En relación a las acciones que realizan los CCA, el estudio anteriormente analizado sobre los CCA realizado por un grupo de expertos dentro del “Programa de dinamización comercial y gerencia de centros urbanos (2010)” pone de manifiesto que los servicios ofrecidos serán más completos en aquellos CCA cuyo presupuesto sea mayor, la gestión esté llevada a cabo por personal más cualificado y tengan un mayor número de asociados.

3.4. Tres ejemplos de CCA en España: Terrassa, Granollers y Málaga

Desde su creación en 1990, existen en España alrededor de 200 figuras repartidas por todo el territorio nacional que se asemejan a este modelo, entre los que destacan los CCA de Barcelona y Málaga por su impecable gestión y su elevado grado de madurez. En este apartado analizaremos brevemente dos CCA de Barcelona, Terrassa Centre y el Gran Centre Granollers, y el Centro Comercial Abierto de Málaga.

Terrassa es un municipio y ciudad de la provincia de Barcelona donde podemos encontrar uno de los centros comerciales abiertos de referencia en nuestro país: el Terrassa Centre¹⁶, creado para transformar este municipio en un destino comercial capaz de atraer a potenciales clientes, promover la actividad económica y mejorar el atractivo de la zona. Está compuesto por 350 comerciantes, entre los que se encuentran diversas franquicias. El CCA dispone de servicios de limpieza (tanto de aceras como de fachadas), seguridad y un centro de información para los usuarios. La zona está compuesta en su mayoría por zonas peatonales, bien iluminadas y adaptadas para minusválidos.

Un aspecto clave que lo diferencia de los centros comerciales cerrados es la profesionalidad en su gestión y el elevado nivel de implicación de sus socios, que son los encargados de decidir las acciones que se van a llevar a cabo. Sin embargo, aún no existe un marco legal que permita implementar un sistema de financiación que se adecúe a este modelo.

Terrassa Centre ha puesto en marcha una serie de campañas de muy diversa

¹⁶ Para más información, consultar la página web <http://www.terrassacentre.com>.

índole con el propósito de promover un comercio activo y que resulte atractivo para los consumidores. Estas acciones centradas en los negocios situados en el centro de la ciudad están dirigidas a todo tipo de edades, como la campaña “Jugamos a conocer el comercio” utilizada para divertir y educar a los más pequeños, o “¿Dónde es en Mic?”, basada en la técnica del merchandising, cuya finalidad es incrementar la rentabilidad en los puntos de venta al centrar la atención en los escaparates de los diferentes comercios urbanos. El merchandising está presente en multitud de actividades, como los concursos de escaparates o la decoración del centro urbano en la campaña de navidad. También encontramos otras técnicas de comunicación que se transmiten mayoritariamente por televisión y por radio, como las promociones y los descuentos, el merchandising, los sorteos, los descuentos en parkings en función de los tickets de compra, las ferias de stocks, los catálogos promocionales o incluso actividades de fidelización gracias a una tarjeta virtual y una aplicación para el teléfono móvil.

Sin embargo, este CCA no ofrece únicamente servicios de carácter comercial o económico, ya que, además, se centra en aspectos sociales. Terrassa Centre junto con los colegios del área ha impulsado una Campaña de Civismo que pretende concienciar a la población sobre aquellas conductas perjudiciales para el conjunto de la sociedad, desincentivando diversos comportamientos incívicos.

El estudio realizado por el Instituto Cerdá en 2007 sobre los CCA ofrece información relativa a la financiación de este CCA. En él se explica que los socios pagan una cuota única de 26€ al mes, exceptuando los comercios a pie de calle que deben soportar unas cuotas adicionales relacionadas con gastos en publicidad y en iluminación para la campaña de navidad. En el año 2008, el presupuesto fue de 450.000€, aunque se espera que en unos años la asociación se autofinancie.

En lo relativo a las campañas de comunicación llevadas a cabo por Terrassa Centre, existe una señalética en toda la zona comercial que informa a los usuarios de que están en el CCA y los negocios asociados muestran también un distintivo en la fachada de su negocio que les identifica como socios del CCA.

Andrés Coca-Stefaniak (2008) analiza el CCA de Granollers, aunque no es el

único. Rovira (2007) en el “Manual de gestión de centros urbanos” en su anexo II destaca aquellos modelos de gestión urbana que constituyen un referente en el ámbito internacional y subraya la gestión del Gran Centre Granollers, situado en la ciudad de Barcelona que, aunque en la actualidad no goza de tanta importancia como Terrassa Centre, también puede aportarnos información relevante sobre este tipo de modelos instaurados en todo el territorio nacional.

El Gran Centre Granollers¹⁷ está compuesto por 300 comerciantes (un 75% de los establecimientos que están situados en el centro urbano forman parte de esta organización) y está gestionado por la Asociación de Profesionales y Comerciantes de Granollers. Cuenta con un plan de actividades muy variado, desde la realización de acciones destinadas a mejorar la estética de la ciudad, instaurando zonas peatonales y espacios de ocio infantil dentro de los establecimientos, hasta la puesta en marcha de campañas solidarias y culturales, o incluso la creación de una tarjeta de fidelización que ofrezca a los consumidores una serie de ventajas.

El objetivo principal del Gran Centre Granollers es la revitalización del patrimonio y la recuperación del atractivo de la ciudad, por lo que las actividades realizadas por este CCA van a girar en torno a tres aspectos fundamentales: la ciudad, el comercio y la cultura. Mediante la creación de una imagen única y la puesta en marcha de estrategias de reposicionamiento, este centro trata de competir con las grandes superficies que están poniendo en entredicho la supervivencia del comercio tradicional.

La “Asociación Centro Histórico de Málaga” o “Centro Comercial Abierto de Málaga”¹⁸ (ACHMA-CCA) fue declarada en 2011 principal CCA de Andalucía por su impecable gestión del comercio urbano y por sus planes de urbanismo comercial. Esta asociación ha contribuido activamente en el Plan de Excelencia turística de la ciudad de Málaga mediante la creación de un espacio multidisciplinar que trataba de alcanzar la excelencia en el ámbito turístico, sin olvidar aspectos sociales, culturales o medioambientales.

Martínez Baillo (2013) señala como principales ventajas de la ACHMA-CCA las

¹⁷ Para más información, consultar la página web <http://www.grancentre.com/>

¹⁸ <http://www.centrohistoricomalaga.com/>

subvenciones que reciben los negocios situados dentro del área de intervención para rehabilitar y mejorar las fachadas de sus establecimientos, la facilitación de acuerdos y condiciones preferenciales con diferentes entidades (financieras, de transporte, Administraciones Públicas, etc.), la formación, información y asesoramiento que se ofrece a los empresarios y a sus trabajadores, la creación de una página web para la Asociación, campañas de publicidad y las promociones conjuntas que se realizan.

En resumen, son muchos los beneficios que obtienen los comerciantes de la zona en particular y la ciudad de Málaga en general, derivados de la implantación de CCA en sus centros históricos; beneficios que influyen directamente en la cultura (revitalización del casco histórico y aumento del atractivo de la ciudad), en la economía de la ciudad (aumento del empleo, creación de una fuerte “imagen-ciudad” capaz de atraer visitantes y generar ingresos provenientes del turismo), en el medioambiente (fomento de políticas ecológicas y acciones sostenibles) y en el conjunto de la sociedad (mejorando la cooperación entre el sector público y el privado y proveyendo a la población de servicios adicionales que mejoren su calidad de vida).

3.5. Problemática actual de los CCAs: ¿El camino hacia los BIDs?

La complejidad de los centros urbanos y el creciente papel del comercio hacen que sea cada vez más necesario apostar por modelos de gestión más eficaces. De acuerdo con Rovira (2011), los CCA fomentan la competitividad del pequeño comercio pero también ofrecen una serie de limitaciones; gran parte del entramado empresarial estima que esta figura favorece en mayor medida el interés general, por lo que consideran que deberían ser los organismos públicos los que financien las actividades del CCA (Villarejo y Frechoso, 2011).

Otras limitaciones a las que hace referencia Villarejo (2014), en su artículo sobre la introducción de los BIDs en el ordenamiento jurídico español, son los problemas financieros que se derivan del elevado nivel de dependencia que tienen estos organismos a las aportaciones económicas que realiza el sector público (en forma de subvenciones y de ayudas) y que en la actualidad, como consecuencias de la crisis económica, están disminuyendo

considerablemente¹⁹, la ausencia de cooperación y participación de los pequeños establecimientos que se sitúan dentro de la zona del CCA, y la existencia de free-riders (personas que no contribuyen económicamente pero se benefician de las actividades que son llevadas a cabo por la organización).

AGECU (2014) y Rovira (2007) también son conscientes de este fenómeno y enumeran una serie de desventajas que ofrecen los CCA y que frenan el desarrollo de esta figura, como la ausencia de un marco legal²⁰ en todo el territorio nacional que determine la naturaleza jurídica de la figura, de un procedimiento estándar de financiación que asegure la supervivencia del mismo sin depender exclusivamente de subvenciones o de aportaciones públicas, y de un modelo único de gerencia que sirva como referencia. Otras desventajas son el desequilibrio entre los objetivos estratégicos a largo plazo de los CCA y los intereses a corto plazo de los empresarios, el espíritu individualista de los empresarios y la posibilidad de que se produzca un “efecto perverso”: La revitalización de un espacio urbano concreto puede atraer a nuevos negocios además de incrementar el precio del suelo, lo que provocaría la expulsión de los comercios tradicionales y la implantación de grandes cadenas o franquicias, por lo que el objetivo inicial de apoyar al comercio tradicional del centro de las ciudades se vería anulado.

El siguiente paso para lograr la completa revitalización de los centros urbanos es la evolución de los CCA a la fórmula BID, ya que de esta forma se podrían solucionar los problemas de financiación (reduciendo la dependencia de los fondos públicos y el problema de los free-riders) y dotar de mayor participación a los empresarios de la zona al concederles la posibilidad de intervenir activamente de la toma de decisiones. La implantación del modelo BID en el ordenamiento jurídico español supondría el desarrollo de significativas reformas legislativas, especialmente en el ámbito financiero, ya que todos los establecimientos situados en la zona delimitada deben contribuir de manera

¹⁹ Rovira (2011) realiza un estudio sobre la gestión de centros urbanos en España en el que cuantifica este hecho mediante una encuesta realizada a 84 organizaciones españolas; en él advierte que las aportaciones privadas no son suficientes, lo que hace a estos modelos totalmente dependientes de las contribuciones públicas.

²⁰ A pesar de que no podemos hablar de un modelo único, a nivel local ya se han implementado algunas medidas para su regulación.

obligatoria con el pago de las cuotas establecidas (Villarejo, 2014). De acuerdo con Rovira (2011), los CCA no van a dejar de existir, sino que aquellos que sean más competitivos y tengan mayor potencial evolucionarán hacia un modelo BID.

4. EL PLAN DE MARKETING DE UN BID

Siguiendo la apreciación de Rovira (2000:21) en la que señala que “*el centro urbano puede ser concebido como un producto que hay que ofrecer a los públicos objetivos, y el diseño de ese producto debe hacerse atendiendo las necesidades de los posibles grupos de compradores del centro urbano*”, en este apartado procederemos a realizar un plan de marketing que podría ser de aplicación en cualquier ciudad que pudiera estar interesada en implantar un BID en alguna de sus áreas comerciales. Lo que nos lleva al concepto de *City Branding*, acuñado por diversos autores, entre los que se encuentra Mora (2012), quien expone que en los últimos años numerosas ciudades se han apuntado a esta tendencia, caracterizada por la búsqueda de una imagen de ciudad bien definida y potente proyectada al exterior, capaz de atraer tanto a potenciales turistas como a inversores y empresarios que quieran hacer negocios en ella. El plan de comunicación que proponemos a continuación gira en torno a este concepto de *city branding*; la estrategia es la misma que la que utilizan las empresas para promocionar su marca, pero aplicada a una ciudad en concreto, en este caso irá dirigida a promocionar la ciudad y todo lo que ello conlleva: la revitalización del centro urbano, la atracción de público, la provisión de servicios adicionales a la población, la optimización de las infraestructuras y la mejora, en última instancia, de la economía local. Como bien indica Mora (2012), trataremos de potenciar el desarrollo de una identidad urbana en la que los individuos se sientan identificados y de la que quieran ser partícipes.

Evidentemente, para que un BID funcione son muchos otros los aspectos que debemos tener en cuenta; aspectos legales, jurídicos, financieros y económicos, entre otros. Sin embargo, vamos a centrarnos en la parte del marketing, en las actividades que deberían poner en práctica quienes estén interesados en implantar un BID en territorio español.

El Plan de Marketing es un documento en el que se establecen los objetivos y

las estrategias fijados por las empresas y donde se recogen los planes de acción necesarios para su puesta en funcionamiento. Esta herramienta de gestión empresarial empieza con el análisis y diagnóstico de la situación del entorno, por lo que cualquier localidad que quiera implantar un BID deberá analizar previamente una serie de variables relevantes relativas a su situación competitiva en el mercado. En primer lugar, deberá realizar un análisis interno que le permita conocer la calidad y el nivel de vida de los habitantes, así como su nivel de renta, los servicios de los que dispone la población y las infraestructuras, para lo que se utilizarán datos demográficos, culturales, sociales, económicos y urbanísticos. También deberá efectuar un análisis externo, evaluando datos legales, políticos, institucionales y tecnológicos, de donde se obtendrán conclusiones relativas a la competencia y a las posibles oportunidades y amenazas en el mercado.

A raíz de toda esta información se elaborará un análisis DAFO de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que servirá como base para la formulación de los objetivos concretos que se fijará cada BID en función de las características específicas de cada zona. De esta forma, cada BID se centrará en aquellos aspectos concretos que se adecúen mejor a la demanda de sus consumidores y respondan mejor a sus necesidades. Estos objetivos deben ser claros y razonables, y para su elaboración deberán participar todas las partes implicadas. Posteriormente, mediante unos indicadores se evaluará en qué medida se han alcanzado dichos objetivos.

Una vez que se hayan definido los aspectos técnicos (las calles y los negocios que van a formar parte del BID, cómo va a ser su forma jurídica, el modo de financiación, etc.), se haya realizado el análisis y diagnóstico del entorno y se hayan definido los objetivos a corto y a largo plazo, será necesario diseñar dos campañas de comunicación. Una campaña previa a la creación del BID dirigida, por un lado, las Administraciones Públicas, y por otro lado a los comerciantes para convencerles sobre las bondades del BID y que voten a favor²¹; y una segunda campaña posterior a la creación del BID esta vez dirigida al público en general (y también a los empresarios/propietarios que formen parte de la

²¹ Ya sea en la primera votación o en las de revalidación del BID.

organización), para informarles sobre la existencia del BID, detallando los comercios que están asociados, las ventajas que brinda esta nueva figura, los proyectos y los servicios adicionales que ofrece a los consumidores y comerciantes, además de intentar transmitir una imagen positiva y atractiva del comercio del centro de la ciudad.

Para que el plan de comunicación sea completamente eficaz y obtengamos los resultados deseados debemos tener bien claro el target o el público objetivo al que nos dirigimos. La primera campaña que podríamos llamar *Plan ad intra*, implementado antes de la votación para conseguir formar el BID (o después, para conseguir que se renueve), va dirigida fundamentalmente a los propietarios y empresarios del área ya que, tal y como explica Rovira (2007), será necesario comunicarles los beneficios que el proyecto les reportará, de tal modo que los empresarios sepan que pertenecer al BID les supondrá una serie de ventajas, como un incremento en el volumen de ventas y de clientes o que los propietarios sean conscientes de la eventual revalorización de sus propiedades. Este Plan se pondrá también en conocimiento de las Administraciones Públicas, para transmitirles que con la creación del BID se conseguirán áreas urbanas revitalizadas y más atractivas, generándose un entorno más seguro que dota a la población de mayores servicios de los que las propias Administraciones por sí mismas pueden ofrecer.

El Plan de Comunicación debe operar a nivel interno, agrupando a todos los empresarios y organizaciones que formen parte del BID, creando un clima de respeto y una cultura común. Dentro de la comunicación interna se pueden implementar una serie de actuaciones encaminadas a aumentar el sentimiento de pertenencia al BID, como ofrecer servicios exclusivos a los socios (negocios informatizados, cesión de datafonos para el cobro electrónico...), facilitarles información adecuada, cursos de formación, facilidades en la creación de sinergias y en la obtención de ventajas derivadas de la cooperación, fomentar la presencia de los socios en ferias o congresos de comerciantes del mismo sector, etc.

La segunda campaña o *Plan ad extra*, se llevaría a cabo una vez creado el BID, para dar a conocer el BID a la población, y lo más recomendable sería una

estrategia de marketing holístico o marketing 360° consistente en la utilización de todos los medios posibles para poder llegar al público objetivo, es decir, se informará de la existencia del BID a través de medios offline como prensa, revistas, radio y televisión, y medios online, como redes sociales e internet. Además de utilizar el marketing directo para comunicarse directamente con los consumidores de manera individual y personalizada.

Las acciones de comunicación deben actuar a nivel externo, enfocándose en los clientes y proveedores, posicionándose por encima de la competencia y proyectando una buena imagen al exterior. Estas gestiones deben ir encaminadas a conseguir que el consumidor asocie el BID con una serie de conceptos como la seguridad, la confianza, el dinamismo, la proximidad y la innovación, por lo que el primer objetivo será conseguir una imagen única que distinga al BID del resto de comercios de la zona. Además, para tratar de homogeneizar los comercios que integran el BID y que los consumidores no se marchen a otras zonas de la ciudad, lo ideal sería que los negocios asociados al BID tuvieran el mismo horario comercial de apertura y de cierre.

Aunque no vamos a realizar un análisis a nivel de urbanismo comercial, al hilo de homogeneización de la zona que integra el BID y de la realización de esfuerzos para mejorar el atractivo del área comercial urbana, sería recomendable emprender una serie de acciones destinadas a remodelar el entramado urbano para conseguir una perfecta funcionalidad comercial, creando espacios atractivos para los consumidores donde éstos pudieran disfrutar del acto de compra y decidieran pasar la mayor parte de su tiempo libre dentro del área del BID. Esta adecuación urbanística supondría la realización de mejoras en la trama de las ciudades, como la adecuación de las aceras, las zonas peatonales y los aparcamientos, la homogeneización de todo el mobiliario urbano y la señalética para proyectar así una imagen uniforme y estandarizada.

Esta normalización estética sería conveniente para las fachadas de los locales comerciales pero también para todos los establecimientos que se encuentren en la zona, ya que de este modo se contribuirá significativamente a la mejora visual del paisaje y así lo percibirán los consumidores.

4.1. Imagen corporativa del BID

Dentro del plan de marketing es necesario establecer un apartado con todo lo referente a la imagen corporativa del BID. Esto quiere decir que toda aquella comunicación que se proyecte al exterior ha de estar correctamente estandarizada y debe tratar de proyectarse una identidad común, potente, única, fácilmente reconocible por los consumidores y que permita diferenciarse de la competencia. De acuerdo con Simonovich (2012), y desde una perspectiva del marketing y de la publicidad, la imagen está asociada con el posicionamiento de las empresas ya que no se trata únicamente de lo que los individuos piensan acerca de una determinada marca o de una empresa, sino de cómo internamente esa persona la relaciona con otras marcas o empresas de la competencia. Mínguez (2013:5) define la imagen corporativa como un “elemento estratégico y un principio de gestión (...) cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa”.

Esta imagen corporativa debe ser empleada en todas las herramientas del marketing mix y por todos los socios del BID, utilizándola tanto en elementos del mobiliario urbano, como en carteles que indiquen a los consumidores que se encuentran dentro de la zona de intervención del BID, en las fachadas y en los escaparates de los comercios, en los elementos de merchandising ofrecidos por los negocios a sus clientes (bolígrafos, tarjetas de presentación, packaging, folletos informativos o promocionales...), en las actividades de patrocinio, publicity y mecenazgo, o en cualquier otra acción que sirva para proyectar al exterior una imagen única.

Para ello será necesario el diseño de un logotipo o imagen que contribuya a una identificación conjunta del espacio comercial y de todos los establecimientos que forman el BID. Es aconsejable que sea sencillo, único, fácil de recordar y que sea representativo, ya que como hemos mencionado anteriormente, deberá estar presente en todos los proyectos de comunicación que se lleven a cabo.

Para Mínguez (2013) la identidad o imagen corporativa engloba además una serie de aspectos culturales y de comportamiento que son comunes a un

conjunto de individuos, lo que le aporta a la organización un valor estratégico y que le diferencia de la competencia.

4.2. Acciones y propuestas del BID

El siguiente paso, una vez establecidos los objetivos, es diseñar las estrategias que llevará a cabo el BID. A continuación propondremos una serie de estrategias globales que podrían adaptarse según las peculiaridades propias de cada centro urbano donde se quiera implantar el BID.

4.2.1. Servicios que ofrece el BID

Como ya vimos en el primer apartado, entre los servicios más comunes que prestan los BIDs se encuentran los servicios de seguridad, de mantenimiento y mejora de infraestructuras, servicios de reparación, decoración, estética y la mejora del alumbrado público. Asimismo, se ponen en marcha acciones dirigidas a mejorar la situación de los negocios implantados en la zona delimitada por el BID y a la captación de nuevos negocios, además del desarrollo de mecanismos de colaboración entre ellos, gestión de las comunicaciones y accesos, y gestión del transporte urbano. Al mismo tiempo, se llevan a cabo procesos de planificación estratégica para mejorar el posicionamiento de los comercios de la zona, de los aparcamientos y de las zonas peatonales.

4.2.2. Estrategias de comunicación comercial

Un Plan de Comunicación incluye diversas técnicas de comunicación comercial aplicables dependiendo del lugar en el que nos encontremos y del público al que queramos atraer, estos mecanismos pueden ser el *experience marketing*, que ofrece a los consumidores experiencias que van más allá del simple acto de compra, o el *engagement marketing* que introduce al consumidor dentro del propio proceso de producción y le permite por ejemplo personalizar sus productos de acuerdo con sus gustos o preferencias.

En este contexto, algunos autores han realizado diversas investigaciones sobre la viabilidad de estas técnicas de comunicación comercial, como es el caso del estudio realizado en 2014 por Kazançoglu, en el que analizaba las

dimensiones del experience marketing, lo que él denominaba “*Brand experience*”, sobre las ciudades y los efectos que éste tenía sobre la “lealtad” (que podría ser interpretado como sentimiento de pertenencia) de los individuos a una ciudad. Las conclusiones que se pueden obtener de este estudio son que existen tres aspectos o experiencias clave que afectan positivamente en el comportamiento de los consumidores y son las de carácter afectivo, las relacionadas con la gastronomía y aquellas vinculadas con el medio ambiente y con la naturaleza. Todo esto nos da una pista muy importante de las acciones que podría incluir cualquier BID dentro de su plan de comunicación si quiere satisfacer las necesidades y responder de manera efectiva a la demanda de su público objetivo.

De acuerdo con Villarejo (2008), algunos BIDs llevan a cabo labores sociales y desarrollan programas sociales destinados a personas sin hogar, por lo que otra propuesta interesante para un BID de nueva implantación en España sería poner en marcha acciones de RSC (responsabilidad social corporativa) que ayudaran a diversos colectivos situados cerca de su zona de actividad. En esta línea, Bratos y Gaete (2012) interpretan la RSC como otra manera que tienen los centros comerciales abiertos de ofrecer valor a sus clientes, contribuyendo a solventar las diferentes necesidades de la sociedad.

4.2.3. Estrategias de promoción de ventas

Una de las principales herramientas del marketing son las promociones de ventas. Thompson (2010:1) realiza un recopilatorio sobre el significado de las promociones para los autores más relevantes del mundo del marketing; de acuerdo con Jerome McCarthy (profesor estadounidense que introdujo el concepto de Marketing Mix o de las 4P’s del Marketing: producto, precio, promoción y distribución) *“la promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”*, mientras que Philip Kotler (2003) no utiliza esta denominación, si no que acuña el término “Comunicaciones de Marketing” y lo define como *“el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing*

representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores”.

Dentro de este tipo de estrategia podemos encontrar aquellas campañas cuyo ciclo de aplicación es de carácter periódico debido a sus características, como es el caso de las campañas de promoción ocasional, cuyo objetivo es tratar de atraer el mayor número posible de consumidores al BID en un espacio de tiempo determinado. Estas campañas se suelen llevar a cabo en épocas muy concretas del año, como navidades, temporada de rebajas, fiestas populares etc., e irían asociadas a distintos tipos de promociones y descuentos que aplicarían los socios del BID a sus clientes en estas fechas específicas.

Por otro lado, estarían las campañas de promoción esporádica, que a diferencia de las anteriores no se realizan en momentos puntuales sino que su aplicación no está previamente definida. Este tipo de campañas tienen como objetivo diversificar las ventas a lo largo de todo el año, evitando concentrar el consumo en unos pocos días del año. A lo largo de todo el ejercicio económico los negocios que formen parte del BID pueden realizar diversas acciones como realizar sorteos de productos o servicios, ofertar bonos de regalo y descuentos para el aparcamiento o para las tiendas asociadas al BID.

Por último, será necesario llevar a cabo acciones de fidelización ya que, además de atraer clientes, es fundamental conservar a los que ya se tiene, y una forma eficaz de lograrlo es satisfacer sus necesidades. Siguiendo con la definición que realiza Fuente (2013) sobre la fidelización de clientes, podemos destacar que si queremos que un cliente sea fiel, tenemos que hacer que sea recurrente, es decir, que vuelva a de nuevo a comprar a la tienda, o de forma más generalizada, que vuelva al BID. Una propuesta sería la creación de unas tarjetas de fidelización (con la imagen corporativa del BID, en la que apareciera la imagen o logotipo), basadas en un programa de gestión y acumulación de puntos, con la que los clientes del BID pudieran obtener beneficios. Esto posicionaría a los comerciantes del BID por encima de la competencia, ya que ante un mismo precio, el valor añadido que ofrece el BID es mayor. Por su parte, para el organismo gestor del BID, la información que le puede proporcionar esta tarjeta sobre el comportamiento de compra de los

consumidores es muy valiosa y le puede resultar muy eficaz para futuras acciones estratégicas de marketing dirigidos al consumidor final.

4.2.4. Estrategias de relaciones públicas

Otra de las partes fundamentales del marketing son las relaciones públicas, definidas por el Portal de Relaciones Públicas (2016) como “un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras”.

Están dirigidas a fortalecer las relaciones del BID con los diversos públicos objetivo, brindándoles un espacio atractivo y, consecuentemente, revitalizando y dinamizando el centro urbano. Por tanto, se incluirán diversas acciones de dinamización comercial como la organización de eventos, festivales y espectáculos con el fin mejorar la imagen tanto del BID como de la localidad.

La animación comercial de las calles que forman parte del BID es una forma de fortalecer el comercio y atraer al público, lo que supone un potente método de ventas para los comerciantes que tienen sus negocios situados en el BID, quienes han de aprovechar las animaciones situadas en las calles para cautivar a los potenciales clientes que se encuentran en ellas. Existen numerosos tipos de animaciones que se pueden desarrollar en las intermediaciones del BID, entre las que destacan ferias, concursos, conciertos, pasarelas de moda, actividades festivas, culturales, deportivas e infantiles, orquestas, teatro, actividades infantiles como cuenta cuentos o la cabalgata de Reyes en navidad.... También se incluiría en este apartado la iluminación de las calles en navidad, los adornos en las fachadas y en los escaparates con motivo de diferentes festividades como San Valentín, Pascua, el día de la Madre, el día de San Patricio, etc.

4.2.5. Estrategias de marketing digital

Muchos de los BIDs más importantes cuentan con una página web propia en la que proporcionan a los consumidores información relevante para que los clientes sepan quiénes son, cuál es su historia, cuáles son los servicios adicionales que ofrecen, cuáles son exactamente las calles que lo forman, qué

eventos van a realizar, y mucha más información que le permite dar a conocer la oferta comercial de una manera rápida y sencilla al alcance de todo el mundo²².

La página web debe ser fiel a la imagen corporativa del BID y tiene que tratar de responder a las necesidades del consumidor, de manera sencilla y dinámica.

Otras propuestas relacionadas con el marketing digital serían establecer conexión Wifi en todo el perímetro del BID, satisfaciendo así la necesidad del consumidor de estar conectado constantemente, y la creación de un perfil oficial del BID en las distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, etc.) en el que de manera oficial se informara a los consumidores de las diferentes actividades que se fueran a realizar, se colgaran fotos de los eventos y se mantuviera un feedback con el público objetivo y con la población.

5. CONCLUSIONES

La complejidad de los centros urbanos y el creciente papel del comercio hacen que sea cada vez más necesario apostar por modelos de gestión más eficaces. El modelo BID ofrece una serie de ventajas como el desarrollo urbano y del bienestar de los ciudadanos, el fomento de la competitividad del pequeño comercio frente a las grandes superficies situadas en la periferia de las ciudades, la dotación de mayor poder a los empresarios en la defensa de sus intereses y la mejora en la economía local. Sin embargo, también presentan una serie de limitaciones que se ven incrementadas por la ausencia de una estructura sólida consolidada en España que facilite su implantación, como es el caso de la inexistencia de una figura legal que se ajuste a sus características específicas.

En España encontramos la figura del CCA, iniciativa que trata de trasladar a un espacio público situado al aire libre las ventajas que ofrece un centro comercial

²² Algunos ejemplos de las mejores webs de BIDs son: La del NYC BID Association (<http://www.nycbidassociation.org/>), British BIDs (<http://www.britishbids.info/>), Scotland BIDs (<http://www.bids-scotland.com/>), y los BIDs en Alemania (<http://www.urban-improvement-districts.de/>), etc. A nivel particular, pueden destacarse, por ejemplo, las webs de los BIDs de Times Square (<http://www.timessquarenyc.org/index.aspx>), el BID de Dublin (<http://www.wearedublincity.ie/>), London Bridge (<http://www.teamlondonbridge.co.uk>), y la de Downtown L.A. (<https://www.downtownla.com/>).

cerrado, pero que presenta graves problemas de financiación. La implantación del modelo BID en el ordenamiento jurídico español supondría el desarrollo de significativas reformas legislativas, especialmente en el ámbito financiero, lo que sería una buena solución al problema de los CCA al reducir la dependencia de los fondos públicos y el problema de los free-riders, ya que todos los establecimientos situados en la zona delimitada deben contribuir de manera obligatoria con el pago de las cuotas establecidas (Villarejo, 2014).

De acuerdo con Ysa (2011), el BID no tiene un impacto únicamente económico, sino que transforma el tejido urbano, mejorando el atractivo de las ciudades con el fin de que los residentes se sientan más atraídos por el centro urbano, lo que les llevará a realizar todo tipo de actividades, tanto económicas, implantando nuevos negocios o invirtiendo en los ya existentes, como de ocio o culturales, enriqueciendo así al conjunto de la sociedad.

Para el desarrollo de los BIDs en nuestro país, es esencial realizar un potente esfuerzo en comunicación para dar a conocer esta figura, puesto que de nada sirve tener todas las herramientas disponibles para su implantación en España si los empresarios, que son los principales protagonistas, no están verdaderamente implicados ni conocen los beneficios que les puede aportar pertenecer a un BID. Debemos entonces desarrollar una estrategia de marketing que tenga como objetivo dar a conocer el modelo BID a los empresarios para que, desde un primer momento, voten a favor de su creación. Una vez que el BID haya sido formado y se haya creado una cultura e identidad propia, el siguiente paso será llevar a cabo una segunda campaña de comunicación, dirigida tanto a los empresarios como al resto de la población, para que todo el público conozca la existencia del BID, los establecimientos mercantiles que están asociados, las ventajas que brinda esta nueva figura, los proyectos y los servicios adicionales que ofrece a los consumidores y a los empresarios.

La idea principal que subyace tras el Plan de Comunicación de un BID es la de transmitir al público una imagen única y homogénea, creando valor añadido para el territorio en el que se establece, aumentando la competitividad de los comercios y mejorando en última instancia la economía local. Para ello

deberemos utilizar todas las herramientas del marketing que estén a nuestro alcance y que han sido propuestas en la tercera parte de este trabajo, adaptándolas a las peculiaridades de cada localidad y a las necesidades de cada público objetivo.

Por último, y conforme a lo que afirma Bratos (2012), a pesar de ser una figura que goza de un gran éxito en otros países debemos tener en cuenta que no existe un único modelo de BID, sino que cada uno de ellos es único, y si se decide su implantación en España habría que analizar previa y exhaustivamente todas las variables y ajustar la norma general a las características específicas del área en el que se vaya a establecer para asegurar su perfecto desarrollo (Villarejo, 2014), ya que muy probablemente el proceso de aplicación va a ser lento y complejo, hasta conseguir que alcance cotas como las que se encuentra a nivel internacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

AGECU – Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (2014). “Hacia un nuevo modelo de gestión de los centros comerciales urbanos. Análisis de las iniciativas para la implantación del modelo BID en el Estado Español”. Documentos AGEUCU. Febrero 2014.

Aparicio de Castro, M^a. G., Tejada Barrenetxea, S. y Zorrilla Calvo, M^a. P. (2010) “Dinamización del comercio urbano en España. Diez años de experiencias de colaboración público-privada. La visión de las Administraciones locales”. *Distribución y Consumo*. Mayo-Junio 2010, pp.40-51.

Arias Goytre, F. (2000). “La concertación de grandes actuaciones urbanas en España”. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* N° 19, Septiembre-Diciembre 2000, pp.5-17.

BOE (2016). Ley 3/2011, de 23 de marzo, de comercio de la Comunitat Valenciana. BOE 91 (16 abril 2011): 2011-6875.

Bratos Martín, M. (2012). “Business Improvement Districts: Una nueva forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas”. *Política y Sociedad* 50, N° 1, pp. 269-304.

Bratos Martín, M. y Gaete Quezada, R. (2012). “Los Centros comerciales abiertos en España: una mirada desde el concepto de responsabilidad social

- corporativa”. *Distribución y consumo*. Septiembre-Octubre 2012, pp.1-13.
- Business Improvement Districts Scotland. [En línea], en <http://www.bids-scotland.com/about-us/about-bids-in-scotland> [consulta: 20-02-2016].
- Business Improvement Districts Scotland (2013). “The National Report on BIDs in Scotland, helping to build stronger communities across Scotland”. Disponible en <http://www.bids-scotland.com/files/BIDSReport2013.pdf> [consulta: 20-02-2016].
- Coca-Stefaniak, J A, Stasi, F, Codato, G, Franco, E and Roberts, G (2008) “Reclaiming customers through retailer-led TCM scheme in Italy”. *Journal of Place Management and Development*, Nº 1, pp. 115–124.
- Criado Cañas, C. (2006). “Modelos de gestión para los centros comerciales abiertos”. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Ayuntamiento de Almería. *II Encuentro Nacional sobre Centros Comerciales Abiertos*. Almería, 7 y 8 de noviembre de 2006.
- Elizagárate, V. (2000). “La ciudad centro comercial abierto: Una estrategia para potenciar la competitividad de las ciudades”. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Nº 8, Septiembre 2000, pp. 63-71.
- Esteve Pardo, M.L (2014). “Un recargo sobre el IBI como posible fórmula para financiar los planes público-privados de dinamización comercial local”. Instituto de Estudios Fiscales, D.L. 2014, Madrid.
- Esteve Pardo, M.L (2015). “Financiación de actuaciones público-privadas de promoción del comercio urbano mediante tributos: La experiencia alemana”. *Quincena Fiscal*, Nº 22, pp.21-47.
- Fuente, M. (2013). “Captación y fidelización de clientes”. [En línea], en <http://blogs.icemd.com/blog-captacion-y-fidelizacion-de-clientes-siendo-amateur/captacion-y-fidelizacion-de-clientes-definiciones/>. [consulta: 28-06-2016].
- Instituto Cerdá (2007). “Estudio sobre los Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico”. Mayo 2007. Disponible en: http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/TipificacionDiagnostico_2007.pdf
- Junta de Andalucía. (2010). “Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos de Andalucía”. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Junta de Andalucía. 1ª edición: 2010. Disponible en: http://www.elpuertodesantamaria.es/pub/comercio/ago14/cca_andalucia.pdf
- Junta de Andalucía. Consejería de Turismo y Deporte (2013). “El impacto de los centros comerciales abiertos/urbanos en España”. Ministerio de Economía y Competitividad. [En línea], en <http://www.juntadeandalucia.es/boja/2010/96/1>

<http://www.juntadeandalucia.es/turismoycomercio/opencms/areas/comercio/comercio-interior/centros-comerciales> [consulta: 26-04-2016].

Kazançoglu, I. (2014). "Exploring Brand Experience Dimensions for Cities and Investigating Their Effects on Loyalty to a City." *Business and Economics Research Journal*, January 1, 2014.

Kotler, P. (2003). "Fundamentos de Marketing". México: *Pearson*, p.5, Sexta edición: 2003.

Levy, P.R. (2011). "La revitalización de los centros de las ciudades norteamericanas: el papel de los Business Improvement Districts". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nº 19, pp. 65-70.

Martínez Baillo, M. (2013). "El centro comercial abierto. El caso de Málaga". [En línea], en <https://wearethecityheroes.wordpress.com/2013/02/01/el-centro-comercial-abierto-el-caso-de-malaga/> [consulta: 23-04-2016].

Mínguez, N. (2013). "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". Disponible en: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>

Molinillo Jiménez, I.S. (2001). "Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras". Disponible en http://agecu.es/phocadownload/centros_comerciales_de_area_urbana_dyc.pdf [consulta: 23-04-2016].

Mora, A. (2012). "City Branding: Marketing de ciudad". [En línea], en <https://www.ondho.com/city-branding-marketing-de-ciudad/> [consulta: 28-06-2016].

New York City Department of Small Business Services. (2003a). *Starting a Business Improvement District. A Step-By-Step Guide*, New York City. Disponible en: http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid_guide_complete.pdf [consulta: 20-02-2016].

PATECO. Cámaras de la Comunidad Valenciana. "Plan de dinamización de los CCUS en España". [En línea], en <http://www.agecu.es/trabajo/gcudinamizacion.php> [consulta: 27-04-2016].

Portal de Relaciones Públicas. RRPP net. (2001-2016) "Definiendo las Relaciones Públicas". [En línea], en <http://www.rppnet.com.ar/defrrpp.htm> [consulta: 28-06-2016].

Ritzer, G. (2000). *El encanto de un mundo desencantado. Revolución de los medios de consumo*. Editorial Ariel. Barcelona.

Rovira Lara, A. (2000). "Propuestas y modelos para la gestión estratégica de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada". *Gestión y Análisis*

de *Políticas Públicas*, Nº 19, pp. 19-34.

- Rovira Lara, A. (2007). "Manual de gestión de centros urbanos". Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana. 1ª edición: 2007.
- Rovira Lara, A. (2011). "¿Mito o realidad? La situación de los centros comerciales urbanos en España" Presentación de los resultados del Estudio sobre la Gestión de Centros Urbanos en España". Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana. Oficina Comercio y Territorio. *Encuentro Nacional: Programa de dinamización comercial urbana y la creación de gerencias de centros urbanos comerciales*; Madrid, 5 de julio de 2011.
- Simonovich, M. (2012). "Concepto de Imagen Corporativa". [En línea], en <http://clasesmgs.blogspot.com.es/2012/03/concepto-de-imagen-corporativa-segun.html> [consulta: 28-06'2016].
- Tarragó, M. (2011). "Fórmulas para la financiación de las acciones de promoción económica de los centros urbanos". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nº 19. , pp.35-45.
- Thompson, I. (2010). "¿Qué es promoción?". [En línea], en <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html> [consulta: 28-06-2016].
- Velasco Caballero, F. (2014): "Los Business Improvement Districts: un fenómeno municipal en expansión", En Blog: idl – Instituto de Derecho Local, 16 septiembre 2014, [En línea], en <http://www.idluam.org/blog/?p=203>, [consulta: 01-03-2016].
- Villarejo Galende, H. (2008). "Centros comerciales abiertos". [En línea] en, <http://rjmwillarejo.blogspot.com.es/2008/10/centros-comerciales-abiertos.html> [consulta: 28-06-2016].
- Villarejo, H. Frechoso, R. (2011). "Town Centre Management at a crossroad in central Spain: Organizational challenges and the way to BIDS". *Journal of Town and City Management*. Vol. 2, Nº2.
- Villarejo Galende, H. (2014). "Colaboración público-privada para la revitalización de espacios urbanos: La introducción de los Business Improvement Districts en el ordenamiento jurídico español". *Revista de gestión pública*. Nº 2, volumen III, julio-diciembre 2014, pp.235-277.
- Ysa, T. (2011). "Partenariados público-privados en la gestión de centros urbanos: análisis comparativo de modelos entre Estados Unidos y el Reino Unido". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 19, pp. 47-60.

Este Plan de Comunicación podría aplicarse en cualquier ciudad que pudiera estar interesada en implantar un BID en alguna de sus áreas comerciales. Trataremos de potenciar el desarrollo de una identidad urbana única, capaz de competir con otros formatos comerciales y otras localidades, brindando a los consumidores un espacio atractivo y dinámico.

Acciones y propuestas del BID

Estrategias de comunicación comercial y promoción de ventas

Estas campañas se suelen llevar a cabo en épocas muy concretas del año, como navidades, temporada de rebajas, fiestas populares, etc. Pero también se pueden realizar a lo largo de todo el año. Las más comunes son las promociones, los descuentos, los bonos de regalo, los sorteos, las tarjetas de fidelización o de acumulación de puntos, etc.

Estrategias de relaciones públicas

Existen numerosos tipos de animaciones que se pueden desarrollar en las intermediaciones del BID, entre las que destacan ferias, concursos, conciertos, pasarelas de moda, actividades festivas, culturales, deportivas e infantiles, orquestas, teatro, actividades infantiles como cuenta cuentos o la cabalgata de Reyes en navidad.... También se incluiría la iluminación de las calles en navidad, los adornos en las fachadas y en los escaparates con motivo de diferentes festividades como San Valentín, Pascua, el día de la Madre, el día de San Patricio, etc.

Estrategias de marketing digital

En la página web del BID se proporcionará a los consumidores información relevante sobre los comercios asociados y eventos que se vayan a realizar. También se creará un perfil oficial del BID en todas las redes sociales para estar conectados con los consumidores.



Universidad de Valladolid

M^a del Camino Jiménez Escarda
camino.jimenez.escarda@gmail.com

BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS

PLAN DE COMUNICACIÓN 2016-2021



¿Qué es un BID?

Un Business Improvement District es una forma de colaboración público-privada que tiene como objetivo la revitalización urbana y socioeconómica de una determinada zona de la ciudad. Es una organización formal donde los distintos participantes que la forman – tras decidirlo democráticamente- deben realizar una contribución económica dirigida a la promoción, desarrollo y mejora del área de inversión por medio de la prestación de servicios complementarios a los ofrecidos por las autoridades competentes del municipio.



Los BIDs actúan bajo en principio *quid pro quo*: los propietarios pagan obligatoriamente contribuciones «extra» para recibir servicios «extra»

¿Cuál es el proceso de creación de un BID?

Las etapas del proceso de creación de un BID son:

1. Estudio de mercado para determinar la adecuación de la implantación del BID en esa zona.
2. Formación del Comité Directivo encargado de gestionar el BID, formado por un conjunto representativo de empresarios, residentes, diversos organismos municipales y por el Ayuntamiento.
3. Elaboración de un Plan de Comunicación que incluirá los siguientes epígrafes: presupuesto estimado, fórmula de asignación de las cuotas para cada tipo de propiedad, un listado de los servicios que serán ofertados por el BID y delimitación del área de influencia.
4. Proceso de aprobación del BID mediante la realización de una votación.

Servicios que ofrece

Los BIDs procuran un conjunto de servicios adicionales de diversa índole que se complementan con los servicios básicos que son ofrecidos por los municipios. Entre ellos podemos destacar:



Servicios de limpieza, mantenimiento y mejora de las infraestructuras.

Recogida de basuras, reparación de mobiliario, señalética y eliminación de grafitis.

Vigilancia y seguridad pública.

Servicios de asistencia e información a los viandantes.



Decoración y estética.

Servicios de alumbrado público, jardinería y mejora de fachadas.



Servicios sociales.

Acciones de RSC y Salud Ambiental. Creación de un servicio médico específico.



Gestión del espacio público.
Planificación estratégica para mejorar el posicionamiento de los comercios de la zona.
Regulación de actividades económicas que se desarrollen dentro del espacio, como venta ambulante o mercadillos.



Gestión del transporte urbano y de los accesos.

Gestión de las comunicaciones, aparcamientos y zonas peatonales.



Acciones de marketing y publicidad.

Organización de eventos, espectáculos, promociones comerciales y gestión de relaciones públicas.

