

CURSO/GUÍA PRÁCTICA DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

Business Improvement Districts (BIDs)





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	18
Introducción	19
PRELIMINAR	22
Los centros comerciales abiertos (Business Improvement Districts (BIDs)) en 11 preguntas y respuestas.	22
1. ¿Qué es un centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	22
a. Concepto de centro comercial (BID)	22
Área. Barrio comercial.	23
Autofinanciado	24
b. Un BID es un ejemplo típico de una asociación público-privada (APP)	24
c. Objetivo de un centro comercial (BID)	26
d. Origen	26
2. ¿Qué aporta el centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	27
a. Mejores servicios para la ciudad.	27
Mantenimiento	28
Márketing	28
Urbanismo/Paisajismo	28
Desarrollo de negocios	28
Mejoras ciudadanas	28
Recaudación de fondos con fines sociales	29
b. Cofinanciación del BID por los comerciantes y propietarios.	29
3. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes del centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	29
a. Ventajas	29
b. Inconvenientes	30
4. ¿Qué condiciones deben darse para el éxito del centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	30
5. ¿Cómo se constituye un centro comercial abierto (BID)?	31
6. ¿Cuáles son los pasos básicos del centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	31
a. Iniciativa privada	31
b. Tramitación municipal del proyecto de centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))	32
c. Los 11 pasos o fases del procedimiento de creación de un centro comercial abierto (BID)	32
7. ¿Cuándo es viable un centro comercial abierto (BID)?	33
a. Uso de la propiedad	34
b. Tasas de ocupación comercial estables	34
c. Sólido apoyo local	35
d. Desarrollo futuro	35
8. ¿Quién administra el centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	35
9. ¿Cómo se autofinancia el centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?	35
10. ¿Cómo se pagan los programas y servicios de los centros abiertos (BID)?	37
11. ¿Cómo se documenta la constitución de un centro comercial abierto (BID)?	37
a. Reunión del comité directivo para redactar un plan para el BID.	37
b. Puntos de acción	38



c. Elegir dirección _____	38
Presidente del comité _____	38
d. Consensuar una visión conjunta del BID _____	39
e. Definir los límites del proyecto BID _____	39
Dotación de personal. _____	39
Otros recursos. _____	40
f. Financiación disponible. _____	40
g. Plan del proyecto _____	40
PARTE PRIMERA _____	41
Introducción a los Centros Comerciales Abiertos y BIDs _____	41
Capítulo 1: Introducción a los Centros Comerciales Abiertos y BIDs _____	41
1. Introducción a los Centros Comerciales Abiertos y BIDs _____	41
2. Historia y Evolución de los BIDs _____	42
3. Evolución en Diferentes Contextos Culturales y Económicos _____	43
Capítulo 2. Principios Básicos de los Centros Comerciales Abiertos y BIDs _____	44
1. Definición y Características Clave de los Centros Comerciales Abiertos y los Business Improvement Districts (BIDs) _____	44
2. Diferencias y Similitudes con Otros Modelos de Desarrollo Urbano _____	46
Capítulo 3. Creación de un Centro Comercial Abierto (BID) _____	48
1. Pasos Iniciales y Formación de un Equipo _____	48
Identificación de la Necesidad y Viabilidad _____	48
Formación de un Grupo Inicial _____	48
Desarrollo de un Plan de Negocios _____	48
Consultas y Aprobación _____	49
2. Desarrollo de un Plan de Negocios y Estrategia _____	49
Definición de Objetivos y Metas _____	49
Estrategias de Implementación _____	49
Modelo de Financiación _____	49
Estructura Organizativa y Gobernanza _____	50
Capítulo 4. Gestión y Financiación de BIDs _____	51
1. Modelos de Financiación y Estructuras de Gestión _____	51
Modelos de Financiación _____	51
Estructuras de Gestión Efectivas _____	51
Presupuesto y Asignación de Recursos _____	51
Mecanismos de Supervisión y Evaluación _____	52
2. Cumplimiento Legal y Regulaciones _____	52
Capítulo 5. Participación Comunitaria y Stakeholders _____	54
1. Estrategias de Involucramiento Comunitario _____	54
Identificación de Stakeholders Clave _____	54
Canales de Comunicación y Participación _____	54
Eventos y Actividades de Compromiso _____	54
Transparencia y Responsabilidad _____	55
2. Gestión de Relaciones con Stakeholders _____	55
Capítulo 6. Servicios y Actividades en un BID _____	57
1. Mantenimiento y Seguridad _____	57
2. Servicios y Actividades en un BID _____	58
Estrategias de Marketing y Promoción _____	58



Organización de Eventos _____	58
Colaboración con Socios Locales _____	58
Medición del Impacto de Eventos _____	59
Capítulo 7. Marketing y Comunicación _____	60
1. Estrategias de Marketing para BIDs _____	60
2. Herramientas de Comunicación y Medios Digitales _____	61
Capítulo 8. Estudios de Caso en Diversos Contextos _____	63
1. Análisis de BIDs Exitosos en Diferentes Países _____	63
2. Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas _____	64
Capítulo 9. Desafíos y Soluciones _____	66
1. Gestión de Problemas Comunes _____	66
2. Innovaciones y Adaptaciones _____	67
Adopción de Tecnologías Emergentes _____	67
Soluciones Sostenibles y Ecológicas _____	67
Respuestas Creativas a Desafíos Económicos _____	67
Colaboraciones y Alianzas Estratégicas _____	68
Capítulo 10. Evaluación del Impacto y Medición del Éxito _____	69
1. Métodos de Evaluación y Métricas Clave _____	69
Establecimiento de Métricas de Éxito _____	69
Métodos de Recolección de Datos _____	69
Análisis y Reporte de Resultados _____	69
Evaluación Continua y Ajustes _____	69
2. Estudios de Impacto a Largo Plazo _____	70
Análisis de Tendencias Económicas _____	70
Evaluación del Bienestar Social y Comunitario _____	70
Impacto en el Entorno Urbano _____	70
Métodos de Estudio a Largo Plazo _____	71
Capítulo 11. Tendencias Futuras y Desarrollo Sostenible _____	72
1. Innovaciones Emergentes en BIDs _____	72
2. BIDs y su Papel en el Desarrollo Urbano Sostenible _____	73
3. Reflexiones sobre los centros comerciales abiertos BIDs _____	74
PARTE SEGUNDA. _____	76
Revitalización de los centros urbanos comerciales. _____	76
Capítulo 12. Revitalización de los centros urbanos comerciales. _____	76
1. El comercio es la esencia de la ciudad. _____	76
2. El urbanismo debe procurar al comercio los mejores equipamientos. _____	77
3. Asociacionismo y autocontrol del comercio local. _____	77
4. Accesibilidad. Peatonalización. _____	78
PARTE TERCERA _____	79
La experiencia internacional en la rehabilitación de centros comerciales urbanos. _____	79
Capítulo 13. ¿Qué es un Business Improvement Districts (BIDs)? _____	79
1. Concepto de Business Improvement Districts (BIDs). _____	79
2. Diferencia entre el BID y los Centros Comerciales Abiertos (CCAs). _____	80



3. Caso Práctico: Gestión de Centros Urbanos - Business Improvement Districts (BIDs)	80
1. ¿Qué son los Business Improvement Districts (BIDs)?	80
2. Origen	80
3. Expansión del Modelo	81
4. Características: Iniciativa Privada y Respaldo Público	81
5. Proceso de Creación	81
6. Financiación	81
7. ¿Qué Servicios Presta un BID?	81
8. DAFO del BID: Pros y Contras	81

Capítulo 14. Evolución histórica de los Business Improvement Districts (BIDs). **83**

1. 1940	83
2. 1970	83
3. Actualidad.	84

Capítulo 15. Centros comerciales abiertos y colaboración público-privada como fórmulas de renovación comercial. **85**

1. Modelos de urbanismo comercial y fórmulas de gestión.	85
2. El Libro Verde del Comercio de la Comisión Europea.	86

Capítulo 16. Modelos de gestión comercial basados en la colaboración público-privada. (TCM) británicos (Town Center Management) y los BID. **88**

1. Experiencia internacional en estos nuevos modelos de gestión comercial basados en la colaboración público-privada.	88
2. Los Town Center Management.	89
3. Diferencia de los BIDs y los Town Center Management (TCM).	90
Business Improvement Districts (BID)	90
Town Center Management (TCM)	91
4. La colaboración público-privada para la revitalización urbana de los centros urbanos abandonados en Estados Unidos.	91
5. Etapas de colaboración.	92
Etapas de colaboración	92
Actividades de los TCMs	92
Participación y free riders	93
Beneficios mutuos	93
Liderazgo y financiación	93
6. La forma de gestionar un área urbana es similar a la de un centro comercial tradicional.	93
Comunicación y concienciación	94
Diferenciación de beneficios	94
Revisión de la estructura de contribuciones	94
Aplicación de incentivos y sanciones	94
Demostrar el impacto	94
7. Un BID es más completo que un TCM.	95
Financiación Obligatoria	95
Autorización Legal y Apoyo del Gobierno Local	95
Mayor Sostenibilidad	95
Mayor Capacidad de Inversión	95
Enfoque en el Desarrollo Económico	95
Gobierno de Empresarios	96



8. BIDs municipales. Procedimiento y plan estratégico del BID.	96
9. Riesgos: recursos vía subvenciones y ayudas.	97
10. La gestión vía público-privados para la gestión de centros urbanos como instituciones sin ánimo de lucro.	98
11. Los centros comerciales abiertos (CCAS).	98
12. Residentes.	99
13. Caso Práctico: Modelos de Gestión Comercial Basados en la Colaboración Público-Privada	100
Capítulo 17. Los BID's de las grandes ciudades del mundo. Nueva York. Londres.	102
1. Los BID's de las grandes ciudades del mundo. Nueva York. Londres.	102
BIDs de Nueva York	102
BIDs de Londres	103
2. Los Business Improvement Districts (BIDs) en Inglaterra.	103
a. Modelos de Mejora y Revitalización de Distritos Comerciales y Comunitarios	103
Business Improvement District (BID)	104
Business Improvement Areas (BIA)	105
Business Revitalization Zones (BRZ)	105
Community Improvement Districts (CID)	105
b. Modelo de Financiación y Gestión de BID, BIA, BRZ y CID	105
c. Impacto y Evaluación de los BID y Modelos Relacionados	105
3. Modelos de gestión de centros urbanos existente en los Estados Unidos: Business Improvement Districts (BID).	106
a. Creación de los BIDs en EEUU	106
b. Financiación de los BIDs	106
c. Organización de los BIDs	106
d. Servicios Prestados por los BIDs	107
e. Motivación del Sector Privado y Público	107
Capítulo 18. Ventajas y desventajas para los centros comerciales y el comercio local de los Business Improvement Districts (BIDs).	108
1. Ventajas y desventajas para los centros comerciales y el comercio local de los Business Improvement Districts (BIDs).	108
2. Directrices del BID de formas y tipos de comercio urbano más adecuadas.	109
Fragmentación del Espacio Urbano	109
Restricciones a la Expresión y la Diversidad	109
Homogeneización y Simplificación	109
Espacios Asépticos	110
Reducción de la Calidad del Espacio Público	110
3. Coste económico y social del BID.	110
Impacto en la Comunidad Local	110
Cambios en la Identidad Urbana	110
Polarización Socioeconómica	111
Desarrollo Sostenible	111
Participación Comunitaria	111
Análisis Costo-Beneficio Integral	111
4. Caso Práctico: Ventajas y Desventajas para los Centros Comerciales y el Comercio Local de los Business Improvement Districts (BIDs)	112
1. Servicios BIDs Complementarios de Limpieza y Seguridad Privada	112
2. Directrices del BID de Formas y Tipos de Comercio Urbano Más Adecuadas	112
3. Coste Económico y Social del BID	113



Capítulo 19. Los BID'S Business Improvement Districts, o áreas de promoción económica o empresarial (APE) y su relación con los ayuntamientos. _____ 114

1. Procedimiento para crear un Área de Promoción Empresarial por comerciantes.	114
Identificación de Interesados	114
Definición de Límites	114
Solicitud ante el Ayuntamiento	114
Reconocimiento y Registro	115
Designación de Representantes	115
Tratamiento Urbano Diferenciado	115
Desarrollo de Iniciativas Comerciales	115
Gestión y Financiación	115
2. Presupuesto de gastos. Recaudación municipal.	116
Confección del Presupuesto Anual por la APE	116
Recaudación del Presupuesto por el Ayuntamiento	116
Puesta a Disposición de los Fondos por el Ayuntamiento	116
Toma de Decisiones sobre el Gasto por la APE	116
Ejecución de las Iniciativas y Proyectos	116
3. Tratamiento urbanístico diferenciado para los comerciantes.	117
a. Componentes Fundamentales de los BID	117
Cobertura Jurídica para una Zona Urbana Específica	117
Creación de Presupuesto para Mejorar la Actividad Económica	117
b. Rol de los Empresarios/Comerciantes	117
Definición de la Zona Comercial	117
Determinación del Presupuesto	117
Aseguramiento de Contribuciones Proporcionales	118
Tratamiento Urbanístico Diferenciado	118
Estrategia de Desarrollo a Medio/Largo Plazo	118
Interlocutores con el Ayuntamiento	118
4. Ventajas para el ayuntamiento.	118
Mejora de la Colaboración	118
Estabilización del Atractivo Urbano	119
Actuación Diferenciada	119
Potenciación de Centros de Polaridad	119
Menor Participación Económica del Ayuntamiento	119
5. Caso Práctico: Los BID'S Business Improvement Districts y su Relación con los Ayuntamientos	120

Capítulo 20. Régimen económico de los Business Improvement Districts (BIDs). _____ 122

1. Falta de recursos municipales para regenerar un centro urbano comercial.	122
2. Las contribuciones especiales por pertenencia a un Business Improvement Districts (BIDs)	123
3. Servicios públicos prestados por los BIDs.	124
a. Limpieza especializada	124
b. Rehabilitación edificatoria y urbanística del espacio público	124
c. Regulación de los espacios públicos	125
d. Marketing del distrito comercial	125
e. Servicios asistenciales	125
4. Caso Práctico: Requisitos de Centros Comerciales Abiertos (CCA)	125
1. Recursos	125
2. Negociaciones y Acuerdos	126
3. Campañas de Promoción Conjunta	126
4. Urbanismo Comercial	126
5. Gestión	126



6. Servicios Generales Ofrecidos _____	126
7. Imagen y Comunicación _____	127
8. Fidelización de Clientes _____	127
9. Ayudas y Subvenciones _____	127
5. Caso Práctico: Régimen Económico de los Business Improvement Districts (BIDs) 127	
1. Falta de Recursos Municipales para Regenerar un Centro Urbano Comercial _____	127
2. Las Contribuciones Especiales por Pertenencia a un Business Improvement District (BID) _____	128
3. Servicios Públicos Prestados por los BIDs _____	128
6. Caso Práctico: Técnicas de Marketing de BIDs y Centros Abiertos _____ 129	
Campañas de Marketing Digital _____	129
Eventos y Actividades Promocionales _____	129
Marketing Experiencial _____	129
Publicidad Tradicional y Relaciones Públicas _____	130
Medición y Análisis de Resultados _____	130
Resultados Esperados _____	130
7. Caso Práctico: Régimen Económico de los Business Improvement Districts (BIDs) 130	
1. Falta de Recursos Municipales para Regenerar un Centro Urbano Comercial _____	130
Situación _____	130
2. Las Contribuciones Especiales por Pertenencia a un Business Improvement District (BID) _____	131
3. Servicios Públicos Prestados por los BIDs _____	131
a. Limpieza Especializada _____	131
b. Rehabilitación Edificatoria y Urbanística del Espacio Público _____	131
c. Regulación de los Espacios Públicos. Prohibición de Venta Ambulante _____	131
d. Marketing del Distrito Comercial _____	131
e. Servicios Asistenciales (Guarderías, etc.) _____	131
Capítulo 21. Proyecto de un Centro Comercial abierto de Área Urbana. _____ 133	
1. Asociacionismo. _____ 133	
2. Actuaciones. _____ 133	
Fomento del asociacionismo y la colaboración entre los pequeños comercios _____	133
Renovación de las estructuras para mejorar el atractivo comercial de la zona _____	133
3. Objetivos (caso de centro histórico). _____ 134	
4. Caso Práctico: Cálculo de Nivel de Demanda de un Centro Comercial Abierto y Recomendaciones para Mejorar la Oferta _____ 135	
PARTE CUARTA _____ 138	
Gerencia de los centros comerciales abiertos. _____	138
Capítulo 22. La Gerencia de Centro Urbano (GCU) en ámbito municipal como profesión de futuro. _____ 138	
1. Gestión global y transversal. _____ 138	
2. Gerencia de Centro Urbano (GCU) _____ 139	
3. Caso Práctico: La Gerencia de Centro Urbano (GCU) en Ámbito Municipal como Profesión de Futuro _____ 140	
Capítulo 23. La profesión de gerente de centros comerciales abiertos. _____ 142	
1. Objetivos del gerente de centros comerciales abiertos. _____ 142	
2. Capacidades profesionales del gerente de centros comerciales abiertos. _____ 143	
3. Caso Práctico: La Profesión de Gerente de Centros Comerciales Abiertos _____ 144	
Capítulo 24. Fórmulas jurídicas para la gestión de centros urbanos abiertos. 146	
1. La Asociación y la Fundación _____ 146	
a. Asociación _____	146



b. Fundación: Una Fórmula Inexplorada _____	146
2. Las Agrupaciones de Interés Económico (AIE) _____	147
3. La Sociedad Mixta Municipal _____	147
4. Consorcios de Promoción y Gestión _____	147
5. Cooperativa _____	148
6. Sociedades Mercantiles _____	148
7. Caso Práctico: Fórmulas Jurídicas para la Gestión de Centros Urbanos Abiertos _	148
Capítulo 25. Cómo elaborar un plan de viabilidad de un centro comercial abierto (CCA). _____	150
1. Plan de acción y estrategia de la gerencia de un centro comercial abierto (CCA). _____	150
a. Diagnóstico Inicial _____	150
b. Definición de Objetivos _____	150
c. Desarrollo de la Estrategia _____	151
d. Acciones Concretas _____	151
e. Medición y Evaluación _____	151
f. Ajuste Continuo _____	151
g. Comunicación y Transparencia _____	152
2. Partes del plan de viabilidad. _____	152
a. Determinar el área de influencia del centro urbano _____	152
b. Determinar y cuantificar la demanda _____	152
c. Identificar la oferta comercial, empresarial, turística y cultural _____	153
d. Realizar un diagnóstico del tratamiento urbanístico _____	153
e. Identificar la viabilidad institucional _____	153
3. Plan de acción para la gerencia de centro comercial abierto (CCA). Análisis DAFO _____	153
4. Fases del Plan de Acción de la Gerencia de Centro Comercial Abierto (CCA) _____	155
Fase 1: Decisiones estratégicas de Marketing del Centro Comercial Abierto (CCA) _____	155
Fase 2: Diseño de las estrategias y áreas funcionales del Centro Comercial Abierto (CCA) _____	156
Fase 3: Decisiones operativas de Marketing del Centro Comercial Abierto (CCA) _____	156
Fase 4: Temporalización y presupuestación del plan de acción de la Gerencia de Centro Comercial Abierto (CCA) _____	156
5. Áreas funcionales del plan de acción de una Gerencia de Centro Comercial Abierto (GCCA). _____	157
Área funcional 1. Organización empresarial y la integración de la Gerencia de Centro Comercial Abierto (CCA) _____	157
Área funcional 2. Plan de comunicación de la Gerencia de Centro Comercial Abierto (CCA) _____	159
Área funcional 3. Dinamización comercial _____	161
Área funcional 4. Mezcla comercial y terciaria del Centro Comercial Abierto (CCA) _____	162
Área funcional 5. Tratamiento urbanístico de las áreas comerciales para mantener un espacio urbano atractivo. _____	163
Área funcional 6. Fomentar la atracción turística al centro comercial abierto (cca) _____	165
Área funcional 7. Profesionalización y competitividad de los agentes privados y públicos en el centro comercial abierto (CCA) _____	166
Área funcional 8. Servicios a los consumidores y vecinos _____	168
6. Microurbanismo comercial y diseño urbano. Accesibilidad y peatonalización. _____	170
a. Actuaciones de microurbanismo comercial y diseño urbano. _____	170
Componentes del Espacio Urbano _____	170
Recomendaciones de Intervención en Centros Urbanos Comerciales _____	171
b. Modelos característicos en reurbanización de calles comerciales. _____	172
Coexistencia del tráfico peatonal y rodado: _____	172
Patonalización flexible _____	172
Patonalización total _____	172
7. Caso Práctico: Elaboración de un Plan de Viabilidad de un Centro Comercial	



Abierto (CCA)	173
Capítulo 26. Estudios de funcionamiento como herramienta de trabajo diaria del Gerente del Centro Comercial	175
1. Estudios de clientela del Centro Comercial. Perfil y hábitos de compra.	175
Técnicas de Investigación	175
Objetivos de la Investigación	176
2. Estudios del área de atracción del Centro Comercial.	177
Técnicas de Investigación	177
Objetivos de la Investigación	177
3. Estudios de afluencia al Centro Comercial.	178
Estudios de Afluencia	178
Estudios de Observación Directa (Cliente Misterio)	179
Paneles de Consumidores	179
4. Estudios de notoriedad del Centro Comercial y su imagen entre la clientela.	180
Estudios de Notoriedad	180
Estudios de Imagen	180
Técnicas de Investigación	181
5. Uso de los estudios de campo de un centro comercial para la gerencia integral de un centro comercial.	181
Beneficios para los Diferentes Actores	181
Utilización de los Estudios	182
6. Caso Práctico: Estudios de Funcionamiento como Herramienta de Trabajo Diaria del Gerente del Centro Comercial	183
7. Caso Práctico: Gestión de Centros Comerciales Abiertos	184
Ubicación Estratégica	184
Facilidad de Acceso y Aparcamiento Suficiente	184
Surtido y Especialización Personal y Profesionalidad del Equipo de Gestión	185
Personal Especializado en Marketing y Disponibilidad de Recursos Financieros	185
Variedad de Establecimientos y Ofertas y Promociones Atractivas	185
Disponibilidad de Tecnologías para la Gestión	185
8. Caso Práctico: Consejos en la Gestión de un Centro Comercial Abierto	186
Gestión y Financiación de Centros Comerciales Abiertos	186
Organización Jurídica y Órganos de Gestión	186
Gerencia y Administración	186
Aspectos Estructurales y Aparcamientos	186
Servicio al Cliente	187
Promoción, Comunicación y Publicidad	187
Gestión de Aprovisionamientos y Tecnologías de la Información	187
Calidad y Medio Ambiente	187
Capítulo 27. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial.	188
1. Estudio del comportamiento del consumidor de un centro comercial. ¿Qué compra y por qué lo compra?	188
2. Orientaciones que producen la compra en centros comerciales.	189
Orientación Económica	189
Orientación Psicológica	190
Orientación Motivacional	190
3. Psicología y motivación en el proceso de compra en centros comerciales.	190
Variables Externas	190
Variables Internas	191
4. El proceso de decisión de compra. Métodos de influencia de compra en centros comerciales.	192



Reconocimiento del Problema o de la Necesidad	192
Búsqueda de Información	192
Evaluación de Alternativas	193
Decisión de Compra	193
Utilización del Producto y Evaluación Postcompra	193
Capítulo 28. La segmentación de la clientela en centros comerciales.	194
1. Criterios de segmentación en centros comerciales.	194
Segmentación Demográfica	194
Segmentación Geográfica	194
Segmentación Socioeconómica	194
Segmentación por Personalidad	195
Segmentación por Beneficios Buscados	195
Segmentación por Estilos de Vida	195
2. Estrategias de segmentación en centros comerciales.	195
Estrategia indiferenciada	195
Estrategia diferenciada	196
Estrategia concentrada	196
Capítulo 29. Gestión de la fidelización al centro comercial. Servicio de atención al cliente en un Centro Comercial.	197
1. Servicio de atención al cliente. Fidelizar la clientela a un centro comercial	197
2. Control de los procesos de atención al cliente.	198
PARTE QUINTA	200
Formularios internacionales.	200
Modelo internacional de estatutos de un Centro comercial abierto (CCA)	200
Artículo 1. Constitución de la Asociación	200
Artículo 2. Objetivos de la Asociación	200
Artículo 3. Domicilio.	201
Artículo 5. Personalidad jurídica.	201
Artículo 6. Representantes.	201
Artículo 7. Patrimonio.	202
Artículo 8. Recursos económicos.	202
Artículo 9. Presupuesto anual.	202
Artículo 10. Asociados.	203
Artículo 11. Derechos de los asociados.	203
Artículo 12. Requisitos para ser asociado.	203
Artículo 13. Procedimiento para ser asociado.	204
Artículo 14. Derechos de los asociados.	205
Artículo 15. Deberes de los asociados.	205
Artículo 16. Pérdida de la calidad de asociado.	206
Artículo 17. Juntas generales.	207
Artículo 18. Convocatorias.	207
Artículo 19. Asamblea general.	207
Artículo 20. Constitución de juntas generales.	207
Artículo 21. Reanudación de junta general.	207
Artículo 22. Junta General Extraordinaria.	207
Artículo 23. Competencia de las Juntas Generales.	208
Artículo 24. Ruegos y Preguntas.	208
Artículo 25. Propositiones.	208
Artículo 26. Propositiones Urgentes.	208
Artículo 27. Requisitos de Asistencia a las Juntas Generales.	209
Artículo 28. Funciones de la Presidencia.	209
Artículo 29. Límites de los Debates.	209
Artículo 30. Uso de la Palabra.	209
Artículo 31. Llamamientos al Orden.	209



Artículo 32. Cuestiones de Orden.	209
Artículo 33. Privación del Uso de la Palabra.	210
Artículo 34. Voto de Calidad.	210
Artículo 35. Clases de Votaciones.	210
Artículo 36. Régimen de la Asociación	211
Artículo 37. Administración de la Asociación	211
Artículo 38. Elección de Cargos	211
Artículo 39. Vacantes	211
Artículo 40. La Junta Directiva	212
Artículo 41. Obligaciones de los Miembros de la Junta Directiva	212
Artículo 42. Funcionamiento de la Junta Directiva	212
Artículo 43. Responsabilidades de la Junta Directiva	213
Artículo 44. Cargos de la Junta Directiva	213
Artículo 45. El Presidente	214
Artículo 46. El Vicepresidente	215
Artículo 47. El Tesorero	215
Artículo 48. El Secretario	216
Artículo 49. El Vicesecretario	217
Artículo 50. Los Vocales	218
Artículo 51. Comisión Revisora de Cuentas	218
Artículo 52. Comisiones de Trabajo	219
Artículo 53. El Gerente	220
Artículo 54. Disolución	221
Artículo 55. Destino del Patrimonio	221
Artículo 56. Reforma	222
Artículo 57. Aceptación de los Estatutos	222
Artículo 58. Competencia de la Junta Directiva	222
Artículo 59. Validez	223

PARTE SEXTA **224**

Casos prácticos de los Centros Comerciales Abiertos y BIDs **224**

Capítulo 30. Casos prácticos de los Centros Comerciales Abiertos y BIDs **224**

Caso Práctico 1: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Mejora de la Accesibilidad y Aparcamiento en un CCA" **224**

Causa del Problema	224
Soluciones Propuestas	224
Plan de Mejora de Accesibilidad	224
Colaboración con el Ayuntamiento para Aparcamientos	225
Sistema de Señalización Mejorado	225
Consecuencias Previstas	225
Resultados de las Medidas Adoptadas	225
Lecciones Aprendidas	225

Caso Práctico 2: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Optimización del Mix Comercial" **226**

Causa del Problema	226
Soluciones Propuestas	226
Análisis de la Demanda del Mercado	226
Reestructuración del Mix Comercial	226
Incentivar Nuevos Negocios	226
Consecuencias Previstas	226
Resultados de las Medidas Adoptadas	227
Lecciones Aprendidas	227

Caso Práctico 3: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Implementación de Tecnologías Innovadoras para la Gestión del CCA" **228**

Causa del Problema	228
Soluciones Propuestas	228



Adopción de Tecnología de Análisis de Datos _____	228
Sistemas de Gestión de Propiedades y Recursos _____	228
Marketing Digital y Redes Sociales _____	228
Consecuencias Previstas _____	228
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	229
Lecciones Aprendidas _____	229
Caso Práctico 4: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Mejora de la Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental" _____	230
Causa del Problema _____	230
Soluciones Propuestas _____	230
Implementación de Iniciativas de Sostenibilidad _____	230
Fomento del Transporte Sostenible _____	230
Eventos y Campañas de Concienciación Ambiental _____	230
Consecuencias Previstas _____	230
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	231
Lecciones Aprendidas _____	231
Caso Práctico 5: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Creación de un Entorno Seguro y Acogedor" _____	232
Causa del Problema _____	232
Soluciones Propuestas _____	232
Mejora de la Seguridad _____	232
Renovación del Espacio Físico _____	232
Programas de Participación Comunitaria _____	232
Consecuencias Previstas _____	232
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	233
Lecciones Aprendidas _____	233
Caso Práctico 6: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Desarrollo de una Estrategia de Marketing Digital Efectiva" _____	234
Causa del Problema _____	234
Soluciones Propuestas _____	234
Creación de un Sitio Web y Presencia en Redes Sociales _____	234
Campañas de Marketing Digital _____	234
Contenido Atractivo y Engagement _____	234
Consecuencias Previstas _____	234
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	235
Lecciones Aprendidas _____	236
Caso Práctico 7: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Fomento de la Colaboración entre Comerciantes para Actividades Conjuntas" _____	237
Causa del Problema _____	237
Soluciones Propuestas _____	237
Creación de una Asociación de Comerciantes _____	237
Desarrollo de Eventos y Promociones Conjuntas _____	237
Programas de Capacitación y Workshops _____	237
Consecuencias Previstas _____	237
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	238
Lecciones Aprendidas _____	238
Caso Práctico 8: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Adopción de Medidas para Mejorar la Experiencia del Cliente" _____	239
Causa del Problema _____	239
Soluciones Propuestas _____	239
Mejora de la Señalización y Accesibilidad _____	239
Implementación de Servicios al Cliente _____	239
Programas de Fidelización de Clientes _____	239
Consecuencias Previstas _____	239
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	240
Lecciones Aprendidas _____	240



Caso Práctico 9: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Gestión Efectiva de Eventos y Actividades Culturales"	241
Causa del Problema	241
Soluciones Propuestas	241
Organización de Eventos Culturales y de Entretenimiento	241
Colaboraciones con Artistas y Entidades Culturales Locales	241
Promoción Activa de Eventos	241
Consecuencias Previstas	241
Resultados de las Medidas Adoptadas	242
Lecciones Aprendidas	242
Caso Práctico 10: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Integración de Comercio Local y Grandes Marcas"	243
Causa del Problema	243
Soluciones Propuestas	243
Creación de un Mix Comercial Equilibrado	243
Programas de Apoyo a Comerciantes Locales	243
Campañas de Marketing Conjuntas	243
Consecuencias Previstas	243
Resultados de las Medidas Adoptadas	244
Lecciones Aprendidas	244
Caso Práctico 11: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Modernización Tecnológica para Mejorar la Experiencia de Compra"	245
Causa del Problema	245
Soluciones Propuestas	245
Incorporación de Tecnologías de Punto de Venta (POS) Modernas	245
Desarrollo de una Aplicación Móvil del CCA	245
Wi-Fi Gratuito y Estaciones de Carga	245
Consecuencias Previstas	245
Resultados de las Medidas Adoptadas	246
Lecciones Aprendidas	246
Caso Práctico 12: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)"	247
Causa del Problema	247
Soluciones Propuestas	247
Programas de RSE Enfocados en la Comunidad	247
Eventos de Recaudación de Fondos y Voluntariado	247
Asociaciones con ONGs y Organizaciones Locales	247
Consecuencias Previstas	247
Resultados de las Medidas Adoptadas	248
Lecciones Aprendidas	248
Caso Práctico 13: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Optimización del Espacio Público para Mayor Atractivo Comercial"	249
Causa del Problema	249
Soluciones Propuestas	249
Remodelación del Espacio Público	249
Implementación de Zonas Wi-Fi y Espacios de Descanso	249
Organización de Mercados y Ferias Temporales	249
Consecuencias Previstas	249
Resultados de las Medidas Adoptadas	250
Lecciones Aprendidas	250
Caso Práctico 14: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Desarrollo de una Estrategia de Movilidad Sostenible"	251
Causa del Problema	251
Soluciones Propuestas	251



Planificación de Rutas de Transporte Público Ecológico	251
Estaciones de Bicicletas y Scooters Compartidos	251
Campañas de Concientización sobre Movilidad Sostenible	251
Consecuencias Previstas	251
Resultados de las Medidas Adoptadas	252
Lecciones Aprendidas	252
Caso Práctico 15: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Integración de Estrategias de Comercio Electrónico"	253
Causa del Problema	253
Soluciones Propuestas	253
Plataforma de Comercio Electrónico Unificada para el CCA	253
Servicios de Click & Collect y Entregas Locales	253
Campañas de Marketing Digital Integradas	253
Consecuencias Previstas	253
Resultados de las Medidas Adoptadas	254
Lecciones Aprendidas	254
Caso Práctico 16: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Estrategias para la Diversificación de Ingresos del CCA"	255
Causa del Problema	255
Soluciones Propuestas	255
Desarrollo de Espacios Multifuncionales para Eventos	255
Implementación de Patrocinios y Publicidad	255
Servicios de Consultoría y Capacitación para Comerciantes	255
Consecuencias Previstas	255
Resultados de las Medidas Adoptadas	256
Lecciones Aprendidas	256
Caso Práctico 17: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental"	257
Causa del Problema	257
Soluciones Propuestas	257
Adopción de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	257
Programas de Reciclaje y Reducción de Residuos	257
Iniciativas de Eficiencia Energética	257
Consecuencias Previstas	257
Resultados de las Medidas Adoptadas	258
Lecciones Aprendidas	258
Caso Práctico 18: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Mejora de la Seguridad y Vigilancia"	259
Causa del Problema	259
Soluciones Propuestas	259
Mejora del Sistema de Vigilancia	259
Presencia de Seguridad Visible	259
Programas de Concientización y Prevención del Delito	259
Consecuencias Previstas	259
Resultados de las Medidas Adoptadas	260
Lecciones Aprendidas	260
Caso Práctico 19: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Promoción de la Cultura Local y el Turismo"	261
Causa del Problema	261
Soluciones Propuestas	261
Eventos Culturales y Ferias Temáticas	261
Colaboraciones con Agencias de Turismo y Hoteles	261
Campañas de Marketing Enfocadas en Turismo	261
Consecuencias Previstas	261
Resultados de las Medidas Adoptadas	262
Lecciones Aprendidas	262



Caso Práctico 20: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Fomento de Espacios Innovadores para Startups y Emprendedores"	263
Causa del Problema	263
Soluciones Propuestas	263
Creación de Incubadoras de Negocios y Espacios de Coworking	263
Programas de Apoyo y Capacitación para Emprendedores	263
Eventos de Networking y Pitching	263
Consecuencias Previstas	263
Resultados de las Medidas Adoptadas	264
Lecciones Aprendidas	264
Caso Práctico 21: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Estrategias para la Gestión Eficiente de Crisis"	265
Causa del Problema	265
Soluciones Propuestas	265
Desarrollo de un Plan de Gestión de Crisis	265
Comunicación Efectiva y Transparente	265
Colaboración con Autoridades y Expertos	265
Consecuencias Previstas	265
Resultados de las Medidas Adoptadas	266
Lecciones Aprendidas	266
Caso Práctico 22: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Implementación de Soluciones de Movilidad Inteligente"	267
Causa del Problema	267
Soluciones Propuestas	267
Sistema de Gestión de Tráfico Inteligente	267
Incentivos para Transporte Sostenible	267
Aplicación Móvil con Información de Movilidad	267
Consecuencias Previstas	267
Resultados de las Medidas Adoptadas	268
Lecciones Aprendidas	268
Caso Práctico 23: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Creación de una Cultura de Excelencia en Servicio al Cliente"	269
Causa del Problema	269
Soluciones Propuestas	269
Programas de Capacitación para Comerciantes	269
Establecimiento de Estándares de Servicio	269
Iniciativas de Reconocimiento al Mejor Servicio	269
Consecuencias Previstas	269
Resultados de las Medidas Adoptadas	270
Lecciones Aprendidas	270
Caso Práctico 24: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Integración de Arte y Cultura para Revitalizar el Espacio Urbano"	271
Causa del Problema	271
Soluciones Propuestas	271
Creación de Espacios de Exhibición de Arte	271
Eventos Culturales y Festivales Artísticos	271
Colaboración con Instituciones Culturales Locales	271
Consecuencias Previstas	271
Resultados de las Medidas Adoptadas	272
Lecciones Aprendidas	272
Caso Práctico 25: CENTROS COMERCIALES ABIERTOS. Business Improvement Districts (BIDs) - "Desarrollo de Programas de Sostenibilidad y Medio Ambiente"	273
Causa del Problema	273
Soluciones Propuestas	273

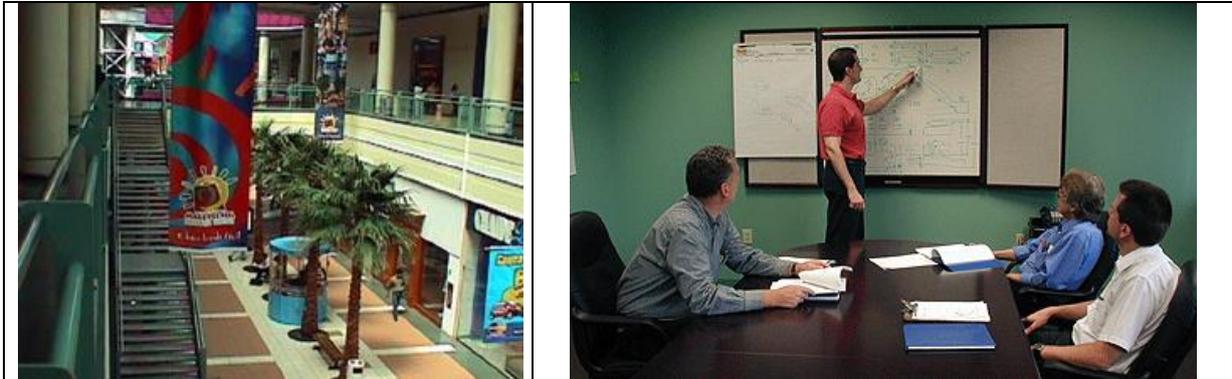


Programas de Reciclaje y Gestión de Residuos _____	273
Iniciativas de Eficiencia Energética _____	273
Creación de Espacios Verdes y Zonas Ecológicas _____	273
Consecuencias Previstas _____	273
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	274
Lecciones Aprendidas _____	274



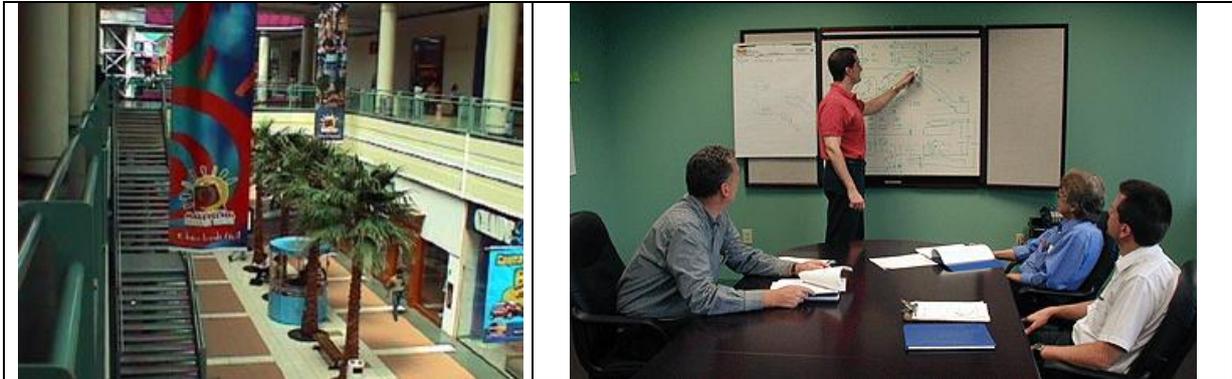


¿QUÉ APRENDERÁ?



- Fundamentos y evolución histórica de los BIDs.
- Principios y prácticas clave en la gestión de centros comerciales abiertos.
- Estrategias para la planificación y desarrollo efectivo de un BID.
- Modelos de financiación y estructuras de gestión para BIDs.
- Técnicas para fomentar la participación comunitaria y manejar relaciones con stakeholders.
- Implementación de servicios y actividades para la mejora de BIDs.
- Estrategias de marketing y comunicación específicas para BIDs.
- Análisis de estudios de caso y aplicaciones prácticas en diversos contextos.
- Identificación y gestión de desafíos comunes en la gestión de BIDs.
- Métodos y métricas para la evaluación del impacto y el éxito de un BID.
- Exploración de tendencias futuras y el papel de los BIDs en el desarrollo urbano sostenible.

Introducción



Los centros comerciales abiertos (Business Improvement Districts (BIDs) han sido un magnífico instrumento para catalizar la regeneración urbana.

De hecho, los centros comerciales abiertos (BID) bien administrados han contribuido a aumentar el valor inmobiliario, mejorar las ventas para los comerciantes locales y mejorar los niveles de ocupación de locales comerciales.

No hay límite sobre qué tipo de proyectos o servicios se pueden gestionar como centros comerciales abiertos (BID). El único requisito es que sea algo adicional a los servicios prestados por las autoridades locales. Las mejoras pueden incluir, pero no se limitan, a medidas adicionales de seguridad, limpieza y medio ambiente.

Un centro comercial abierto (BID) es una asociación público privada en la que los dueños de propiedades y negocios eligen hacer una contribución colectiva para el mantenimiento, desarrollo y / o promoción de su distrito comercial.

Los comerciantes sostienen el centro comercial abierto (BID) mediante una cuota. El concepto central se basa en el programa de mantenimiento compartido de muchos centros comerciales suburbanos.

Entre los beneficios de la estructura de un centro comercial abierto (BID) está que crea una fuente de financiación para servicios y programas complementarios, como seguridad pública o marketing de una marca de vecindario.

Debido a que están autogestionados y financiados por los propios comerciantes, más patrocinios de marcas y subvenciones públicas, los centros comerciales abiertos (BID) generalmente ofrecen la capacidad de responder más rápidamente que el sector público a las necesidades cambiantes de la comunidad empresarial.

Canadá, Sudáfrica, Reino Unido, Estados Unidos y ahora España se encuentran entre los países en los que se han creado BID. Cataluña ha regulado esta figura mediante los APEUs y Madrid apuesta por la rehabilitación de AZCA para



transformarlo en uno de los mayores centros comerciales abiertos (BID) de Europa.

En muchos casos, los centros comerciales abiertos (BID) han contribuido al cambio de tendencia de las zonas urbanas deprimidas. Algunos BID se han centrado en la seguridad pública, mientras que otros se han centrado en la promoción de inversiones y la marca de área.

Los beneficios de pertenecer a un centro comercial abierto (BID) también varían: algunos BID simplemente complementan las ofertas de mantenimiento del distrito, aportando servicios adicionales de saneamiento y jardinería, mientras que otros se expanden al desarrollo económico y comunitario.

Por ejemplo, los centros comerciales abiertos (BID) pueden:

- **Aportar servicios de acogida y seguridad adicional para espacios públicos y negocios privados. Esto puede ocurrir mediante guías turísticos para ayudar a los visitantes al área, guardias de seguridad adicionales, etc.**
- **Generar financiación para mejoras (como recaudar fondos para construir un escenario de actuación en un parque público) o para infraestructura (como financiar el alumbrado público histórico).**
- **Encargar servicios de investigación y marketing, recopilar y analizar datos económicos y demográficos y promover negocios en el área.**
- **Planes de planificación integrados.**

Entre las transformaciones urbanas más efectivas que un centro comercial abierto (BID) ayudó a transformar está "Bryant Park", un lugar de tamaño modesto adyacente a la majestuosa biblioteca principal ubicada en el centro de Manhattan. Este sitio se había convertido en un equipamiento urbano perdido en la década de 1970, llegando incluso a convertirse en un mercado de drogas al aire libre.

A principios de la década de 1980, varios ejecutivos comerciales prominentes del área, incluidos los presidentes de Time Inc. y Rockefeller Brothers Fund, invirtieron en un plan maestro para reconfigurar y mejorar el parque.

Esto, a su vez, llevó a crear un centro comercial abierto (BID) que financiaría y mantendría las mejoras, como calles, iluminación, fuentes, restaurantes y quioscos de comida temporales.

Todos fueron diseñados con el objetivo de traer a la gente de regreso al parque. Los comerciantes miembros de centro comercial abierto (BID) consiguieron indirectamente una revalorización de los alquileres de oficinas de la zona. Como resultado de estas inversiones en infraestructura, el área tuvo una reducción significativa de la delincuencia.



Con una atención constante a la programación en el lugar, Bryant Park se ha convertido en un importante centro social en la ciudad de Nueva York, con más de 6 millones de visitantes al año.



Deben darse ciertas condiciones para que un centro comercial abierto (BID) sea una herramienta adecuada para facilitar la regeneración. Lo que es más importante es que un centro comercial abierto debe contar con comerciantes que consideren que vale la pena contribuir con fondos adicionales para el mantenimiento y la inversión en su distrito.



De todos estos temas se trata, desde una perspectiva práctica y profesional, en la guía de Centros Comerciales Abiertos. Business Improvement Districts (BIDs).

PRELIMINAR

Los centros comerciales abiertos (Business Improvement Districts (BIDs)) en 11 preguntas y respuestas.



1. ¿Qué es un centro comercial abierto (Business Improvement District (BID))?

a. Concepto de centro comercial (BID)