



ACCIONES

En la Gestión de los Centros Urbanos



TOCEMA europe
Town Centre Management



North East South West
INTERREG III C



**PROYECTO COFINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA**



Jefe de Fila



Patrocinado por



RÉGION WALLONNE

Socios





ÍNDICE

1	¿ CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA ACCIÓN ?	4
2	DE LA ACCIÓN A LOS RESULTADOS	4
3	FORMAS DE COMUNICAR LAS ACCIONES	5
4	CÓMO EVALUAR UNA ACCIÓN	8
5	EJEMPLOS INNOVADORES DE ACCIONES	9



Según lo mencionado en el folleto "Visión y Estrategia", cada plan estratégico debe incluir un plan de acción. El plan de acción detalla las acciones que permiten alcanzar cada objetivo específico. Generalmente, el plan de acción tiene una duración máxima de 3 años y debe ser lo suficientemente flexible para poder ser revisado cuando sea necesario.

Todas las acciones emprendidas por una gerencia deberían formar parte del plan de acción.

1 ¿ CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA ACCIÓN ?

Consejos prácticos

Cada acción debería estar justificada e implicar a un número definido de socios.

Una acción puede consistir en una iniciativa única de carácter independiente pero, para que las acciones sean más efectivas, deben:

- Ser transversales y complementarias, por ejemplo: la rehabilitación de inmuebles sobre locales comerciales conlleva la creación de nuevas viviendas, a su vez repuebla la zona, y a su vez aumenta la seguridad del vecindario como consecuencia de la presencia de residentes. Estos residentes son consumidores potenciales y por tanto contribuyen al desarrollo de la oferta comercial en el centro urbano.
- Ser parte integrante de la estrategia y referirse a objetivos específicos.
- Estar temporalizadas y limitadas por un calendario de acción.
- Ser medibles.

2 DE LA ACCIÓN A LOS RESULTADOS

La responsabilidad de cada acción debería estar ligada directamente a una persona, aunque los elementos de la misma puedan delegarse a otras personas.

Hay algunos pasos clave para conseguir que un partenariado se comprometa en la realización de una acción.

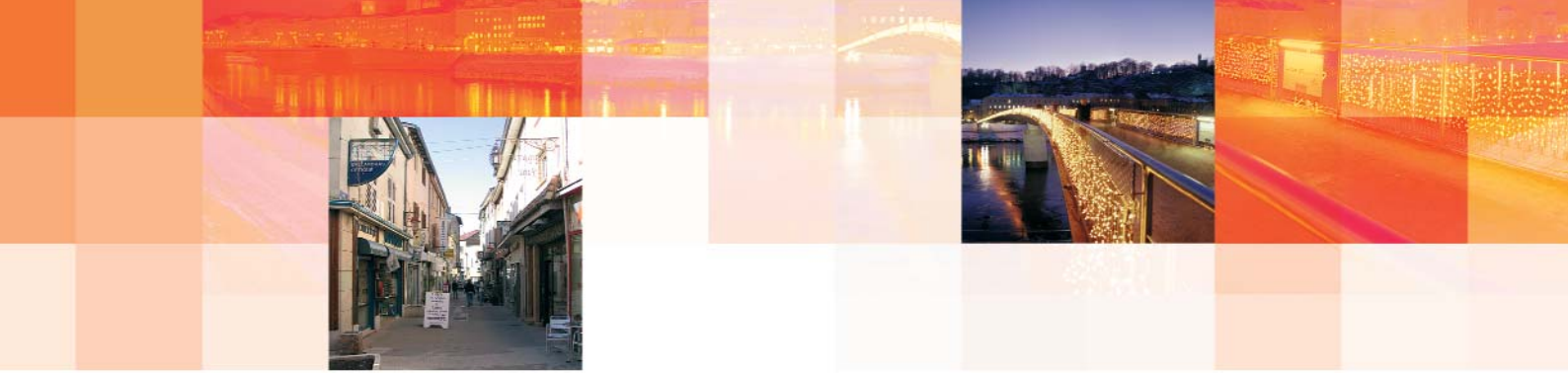
Una acción puede ser fruto del análisis del entorno o de la observación o percepción del centro urbano por un usuario. Si la acción se genera como consecuencia de una observación, hay que plantearse si se trata de una mera percepción o bien se trata de un problema real.

1. El primer paso es comprobar dicha percepción, sopesándola de forma apropiada, utilizando un indicador de resultados. Por ejemplo, si se informa del problema de falta de plazas de aparcamiento en el centro urbano, es posible analizar la ocupación de las plazas de aparcamiento existentes.

Una percepción negativa y un indicador negativo deberían desencadenar una acción. Una percepción negativa y un indicador positivo ponen de manifiesto la necesidad de mantener comunicación sobre el "problema" con objeto de cambiar las percepciones.

Una percepción positiva y un indicador negativo pueden constituir un problema en fase de gestación que requiera la acción antes de percibir el problema.

Una percepción positiva y un indicador positivo son un signo favorable que debe formar parte del paquete de promoción de un centro urbano.



2. Los distintos centros urbanos a menudo presentan problemas similares: problemas de acceso, seguridad, medio ambiente/ entorno, mix comercial, etc. A veces las soluciones pueden encontrarse en otros centros urbanos o a través de las experiencias de los gerentes de otros centros urbanos. Es importante mantener el contacto con otros gerentes urbanos a través de redes regionales, nacionales o internacionales.
3. Una vez identificadas las diversas posibilidades de acción, hay que calcular el coste de cada una de ellas. Luego debe buscarse financiación, que a veces puede obtenerse mediante el estudio de las opciones con los socios existentes o potenciales.
4. Para que las acciones tengan relevancia, la consulta con los socios y con otros agentes del centro urbano es esencial. Cuando no se comprende o asuma de forma generalizada una acción, podrá generar oposición o críticas en el futuro.
5. Es importante hablar con los socios y con terceros sobre el progreso de la acción. Quienes hayan ofrecido apoyo a una acción, financiero o de otro tipo, desearán poder supervisar los progresos y estar permanentemente informados sobre cualquier noticia positiva que produzca.
6. Finalmente, una acción debería evaluarse siempre, también durante su realización.

Consejos prácticos

Hay que detallar los costes de una acción e identificar la financiación.

Desde el principio deberían definirse los indicadores de éxito o resultados presumibles de obtener.

Las soluciones pueden encontrarse a veces en otras experiencias o iniciativas de GCU.

Es crucial aprovechar los resultados acertados de otros gerentes de centros urbanos. Los viajes de estudio o intercambio de experiencias con otras GCU suelen ser útiles.

3 FORMAS DE COMUNICAR LAS ACCIONES

Siempre hay que dar a conocer el progreso o los resultados de una acción. El gerente del centro urbano dispone de diversos medios de comunicación. Una estrategia coordinada de comunicación puede ayudar a forjar la identidad de la gerencia o iniciativa de GCU.

Ejemplos de medios de comunicación:

Utilización de un comunicado de prensa



El comunicado de prensa debe ser breve, claro y efectivo y responder a las cuestiones: ¿ Quién ? ¿ Qué ? ¿ Dónde ? ¿ Cómo ? ¿ Cuando ? En un comunicado o artículo de prensa, la acción siempre debería estar ilustrada.



Un artículo semanal o mensual en un periódico local

Algunos partenariados acuerdan con un periódico local la redacción periódica (una vez a la semana, una vez al mes) de un artículo sobre la aplicación del plan de acción. Los partenariados más arraigados han desarrollado su propio boletín o un blog en la red.

Un folleto

Algunas iniciativas han desarrollado folletos que se publican periódicamente y que mantiene al día a empresas y visitantes sobre lo que está sucediendo en el centro urbano.



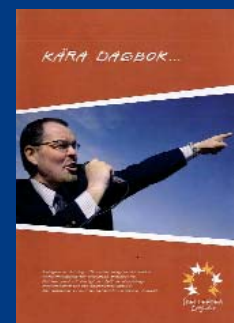
En la región Valona (Bélgica), el gerente del centro urbano de Verviers publica "HELLO YELLOW" cuatro veces al año. Su objetivo es informar a todos los usuarios del centro urbano sobre las acciones actuales y recientes, así como atraer su atención sobre diversos temas relacionados con el centro urbano.

En Austria, muchas ciudades publican periódicos sobre el centro urbano o sobre el área de influencia dirigidos a todos los consumidores de la ciudad. La GCU en Wels publica mensualmente una revista de 24 páginas a todo color que se envía a 150.000 hogares de la región. Este proyecto está financiado por la iniciativa de GCU y por dos grandes centros comerciales. El contenido principal se refiere a temas e iniciativas relacionadas con centro urbano.

En Savigliano (Italia), la asociación local, Il Molo, informa periódicamente y promueve iniciativas a través de su página web, mediante un boletín electrónico y con su revista (disponible en Internet: <http://ilmolo.net/magazine.asp>)

Un informe anual

En Skellefteå (Suecia), la iniciativa de GCU ha convertido su informe anual en una herramienta de comercialización de la propia gerencia. Se edita bajo la forma de diario del gerente del centro urbano. También incluye las medidas que se han tomado. Asimismo, contiene comentarios de los agentes involucrados sobre lo que obtienen y lo que piensan sobre el progreso del trabajo de la iniciativa de GCU.





En el Reino Unido es habitual que las iniciativas de GCU se presenten en un informe anual, generalmente plasmado en una publicación en color de alta calidad, que se distribuye entre los comercios y los inversores de la zona y normalmente forma parte del paquete de comercialización del centro urbano. A veces se incluye una copia del informe en el periódico local. El informe anual resume los progresos de las iniciativas del plan de acción, informa sobre los resultados globales del centro y destaca las acciones previstas para el año siguiente. A veces este informe se presenta en una reunión general anual de la GCU.

El DVD

Para algunas acciones el mejor método de comunicación es el uso del DVD; este medio resulta particularmente útil cuando la audiencia destinataria no está situada en el centro

En Mons (Bélgica), el gerente del centro urbano creó un completo DVD sobre la animación navideña "Coeur en neige". Su objetivo es animar a nuevos inversores para acciones futuras y atraer a otros socios.



Muchas ciudades británicas han utilizado eficazmente el DVD como parte de una iniciativa interna de inversión. El DVD puede enviarse a posibles inversores y a sus asesores y ser utilizado en muestras comerciales, exposiciones y eventos. Limerick en Irlanda también ha creado un DVD a tal efecto.

Internet

La mayor parte de las iniciativas de GCU reconocen la importancia de Internet para proporcionar información actualizada sobre el centro urbano y lo que éste puede ofrecer. Muchos hacen un uso innovador de la red.

En Neuville (Francia), el gerente del centro urbano mantiene y actualiza regularmente un blog sobre la gestión del centro urbano (<http://centreneuville.blogspirit.com>)

En Valencia (España), la gerente informa sobre las distintas acciones llevadas a cabo así como de otras informaciones de interés mensualmente mediante un boletín electrónico enviado por correo electrónico a todos los asociados.

Eventos

En Verviers (Bélgica), se organizan debates periódicos sobre asuntos del centro urbano (FORO Verviers Ambition). El objetivo de las conferencias es potenciar el intercambio de ideas, hacer que los usuarios del centro urbano participen en el debate y orientar las acciones de la iniciativa de gestión del centro urbano.

Consejos prácticos

La gente olvida cómo eran las cosas antes de realizar una acción. Prevea siempre en su presupuesto la realización de fotos o un vídeo antes, durante y al final de la acción.



Ejemplo de estrategia de comunicación:

Para crear y gestionar la comunicación de CentreNeuville (Francia), el gerente contrató a un organismo de comunicación, que llevó a cabo una encuesta entre los socios para definir las bases de la iniciativa de GCU de la identidad de la asociación (lo que es, lo que no es, las palabras clave, etc.) y desarrollar una carta gráfica.

En Limerick (Irlanda) el nombramiento de un ejecutivo de comunicación a tiempo completo se consideró como un avance significativo, en especial en cuanto a la capacidad de la oficina para promocionar la ciudad de forma positiva, así como para difundir los objetivos y el trabajo de la estructura de GCU - Oficina de Coordinación de Limerick.

4 *CÓMO EVALUAR UNA ACCIÓN*

Una acción debería evaluarse tanto cuantitativa como cualitativamente.

Una evaluación cuantitativa se basa en la actualización del diagnóstico o del estudio de mercado. Por ejemplo: cambios en el mix comercial, en el índice de satisfacción, en la frecuencia de las visitas al centro urbano, etc.

La evaluación cualitativa está basada en una lista de preguntas, entre las que se pueden incluir las siguientes:

- ¿ De qué tipo de acción se trata ?
 - ¿Cuál es el plazo previsto de la acción ?
- ¿Cuál es su objetivo ?
- ¿Quién se beneficia del mismo ?
- ¿ Quiénes son los socios implicados en el partenariado (públicos-privados) ?
 - ¿Cuáles son sus inversiones ?
- ¿ Por qué se ha elegido la acción ?
- ¿ Qué pasos incluye la acción y cuánto tiempo se ha dedicado a cada uno ?
- ¿ Qué herramientas de promoción se han utilizado ?
- ¿ Ha habido dificultades? ¿ Cómo se han solucionado ?
- Si fuesen necesarias, ¿ Qué modificaciones convendría aplicar ?
- ¿Cuál es la reacción de los medios de comunicación ?
- ¿ Se ha respetado el presupuesto ?
- ¿ Cómo han respondido los ciudadanos, visitantes o clientes ?

5 EJEMPLOS INNOVADORES DE ACCIONES

Comercio

AtoutNeuville, grupo minorista de Neuville sur Saône (Francia) desarrolló un sistema de fidelidad que es a la vez original y barato, y considerado exitoso por los clientes: la tarjeta "Privilège".

Esta tarjeta se asemeja a una tarjeta de crédito con una banda magnética que recoge toda la información necesaria para su funcionamiento. Está personalizada con el logotipo del grupo minorista en el anverso y el de la ciudad en el reverso.

Al registrar la tarjeta, el cliente rellena un formulario informativo (nombre y apellidos, dirección, tramo de edad). Luego toda esta información se almacena electrónicamente creando una base de datos de clientes muy útil.

Todos los comerciantes participantes tienen un lector de carga que suma puntos a la tarjeta "Privilège Neuville Plus".

Para el cliente el principio de base es la entrega de puntos "Privilège" siguiendo una sencilla regla: 1€ = 1 punto.

Para aprovechar los puntos ganados con la "Privilège Neuville Plus" los clientes reciben una especie de chequera que les permite beneficiarse de descuentos, regalos u otros incentivos de cualquier comercio participante.

El "Privilège Neuville Plus" también permite obtener puntos a través del pago en aparcamientos en la ciudad.

Lecciones aprendidas de la experiencia "Privilège Neuville Plus":

- La asociación de comerciantes o el partenariado debe ejercer como dueño y gestor.
- El coste no debería ser correlativo al volumen de negocios de sus miembros.
- Debe poder utilizarse como sistema de fidelidad individual y colectivo.
- Debe tener un coste anual aceptable para los miembros.
- Debe aprovechar plenamente las nuevas tecnologías.
- Debe permitir mejorar el comercio y aumentar el volumen de ventas de los negocios.
- Debe animar a los clientes a hacer sus compras en la ciudad de que se trate.
- Debe servir de vínculo entre los comerciantes y los clientes.

Esta acción crea una asociación "concreta" entre todos los miembros.

Vivienda y desarrollo urbano

En Lisburn (Irlanda del Norte) la gerencia del centro urbano hizo con éxito una oferta para obtener del gobierno central financiación para desarrollar un programa experimental de viviendas en las plantas superiores de los locales comerciales. Trabajaron con minoristas independientes para renovar el uso del espacio previamente



vacante y abandonado en edificios históricos del casco antiguo de la ciudad. Dicha vacante de pisos se redujo del 75% al 45% a través del sistema inicial y ahora se pretende reducir por completo.

Esta acción proporcionó ingresos adicionales a los dueños de inmuebles, alojamiento de buena calidad a las personas necesitadas de vivienda y nuevos clientes a las tiendas tradicionales del centro urbano.

Entorno

En la ciudad de Lieja (Bélgica), una acción se dedicó a limpiar y a adornar con pinturas los escaparates disponibles del centro urbano. Dos stewards o "embajadores" muy talentosos reprodujeron dibujos de edificios históricos del centro urbano, en piezas de tejido, utilizando el mismo formato, y los colocaron en los escaparates. Esta acción atrajo la atención de arrendatarios potenciales de los locales disponibles y contribuyó al embellecimiento del centro urbano.

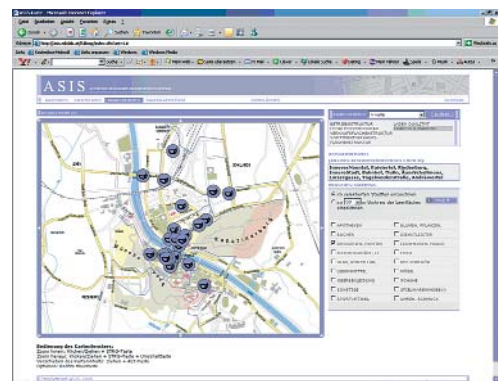


Turismo

En Salzburgo (Austria), la iniciativa de GCU fundó un foro de hoteles urbanos, cuyo objetivo es comunicar sus ventajas comunes para consolidar su posición en el mercado a través de la comercialización común (signo distintivo, portal de Internet, etc.)

Desarrollo

En Salzburgo (Austria), se ha desarrollado una herramienta innovadora: el sistema de información en línea-base de datos denominado "ASIS", que relaciona recíprocamente datos económicos y geográficos para proporcionar información pertinente basada en estudios de mercado (mercado potencial, área de influencia y volumen de negocio) para la actividad empresarial existente y potencial (www.salzburg-





altstadt.at/asis). Además, muestra las propiedades disponibles. El acceso es libre.

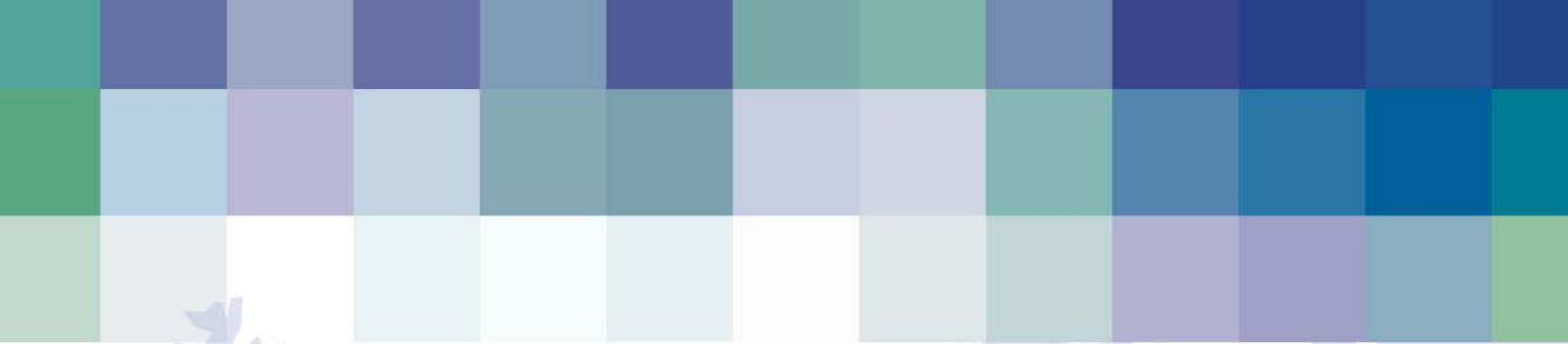
En Reading (Reino Unido) la gestión del centro urbano ha organizado conjuntamente con la autoridad local y con un agente inmobiliario tres amplias conferencias dirigidas a promotores, inversores y profesionales dedicados al sector inmobiliario. Más de 300 personas asistieron a cada uno de estos acontecimientos de un día de duración; la iniciativa estuvo acompañada por la producción de un DVD promocional y varias ediciones de la Reading Development & Investment Review (revista del desarrollo y de la inversión de Reading), una publicación impresa dirigida a posibles inversores y promotores. Información disponible en : www.readingcommercial-property.co.uk

Cultura

En un barrio del centro de Turín (Italia), la asociación de comerciantes locales coopera activamente con el museo urbano de bellas artes (MAU). El MAU ha instalado 101 obras de arte contemporáneo (pinturas, murales y esculturas) de conocidos artistas contemporáneos italianos e internacionales, lo cual genera valor añadido a las mejoras capitales emprendidas en plazas, calles y otros espacios públicos.

La iniciativa se denomina "Galleria Campidoglio: Negozi tra opere d'Arte" ("Galleria Campidoglio: comercios entre obras de arte). Una verdadera galería de arte instalada en un centro comercial al aire libre. Puede visitarse la página web conjunta en http://www.arte2000.net/mau/index/home_ita.htm





TOCEMA europe
Town Centre Management

www.tocema-europe.com

