Centros comerciales de área urbana

Estudio de las principales experiencias extranjeras

SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ. Universidad de Málaga

El comercio minorista tradicional y, en particular, el comercio ubicado en el centro de nuestras ciudades, ha experimentado en los últimos años dificultades que se reflejan en el cierre de establecimientos, la pérdida de cuota de mercado y el deterioro de su capacidad empresarial global. Este proceso, como sabemos, es consecuencia de una serie de factores entre los que se podría destacar, principalmente, los cambios en los hábitos de vida y consumo de la población, y la ubicación de grandes superficies en la periferia de las ciudades (*Castresana, 1999a*).

No obstante, como señala Marrero (1999a), los factores anteriores que inciden negativamente sobre el comercio urbano tradicional, se ven agravados además por la propia estructura del centro histórico, el deterioro físico y ambiental de la zona, las dificultades de accesibilidad y aparcamiento, el elevado precio del suelo y de los alquileres, etc.

A pesar de todo, el centro trata de recuperar su vitalidad; no en vano, en la mayoría de los casos, aún es el área de la ciudad que concentra un mayor número de actividades comerciales y de servicios por metro cuadrado. Además, la tradición que alberga entre sus calles le convierte por sí mismo en un punto focal de atracción y obligada visita de los consumidores (*Veyrenche y Panerai, 1983*).

Las grandes firmas, las joyerías más importantes, las tiendas de moda, las principales franquicias, los establecimientos de restauración tradicional y los nuevos fast food, entre otros, quieren estar en el centro a pesar de las dificultades anteriormente señaladas (*García, 1997*).

Sin embargo, en este caso no es suficiente el efecto de atracción que se produce por la concentración de la oferta en un mismo área, sino que para conseguir esa revitalización comercial y habitacional tan ansiada para el centro, es necesario desarrollar una serie de acciones que escapan de la capacidad individual de cada establecimiento.

Ante esta situación de impotencia, muchos comercios, como expone Commany (1997) cuando explica la problemática del centro de Nantes, muestran una actitud excesivamente pasiva y una falta de estrategia individual para adaptarse a los nuevos tiempos. No obstante, no todos los comerciantes del centro han permanecido impasibles ante la bajada de las ventas sino que algunos han aplicado estrategias competitivas distintivas (*Lewison, 1999*).

Por otra parte, aunque es necesaria una mejora de las técnicas de gestión individual del punto de venta, son muchos los autores (*Sainz de Vicuña,*

1996; Casares y Rebollo, 1996; Tarragó, 1997; Martín, 1998; Castresana, 1999b; Marrero, 1999b; Sánchez, 1999;...) que entienden las acciones sobre el centro como una conjunción de promoción y mejora de la oferta individual dentro de una imagen y gestión externa unitaria.

De esta forma, en los últimos tiempos, el asociacionismo de los comerciantes se ha comenzado a entender como un punto de partida necesario para la revitalización no sólo del comercio sino, en definitiva, de toda el área central urbana.

"*Las tiendas son los lugares de encuentro y los centros de intercambio que potencian la revitalización de las comunidades locales. Cabe estudiar la posibilidad de extrapolar la experiencia de los grandes minoristas en cooperación local en centros urbanos y zonas comerciales." (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997).*

El asociacionismo es necesario para el comerciante tradicional si quiere ofrecer todos aquellos servicios que el mercado demanda y contrarrestar la atracción de otras formas comerciales periféricas.

En nuestro país, como demuestra el Informe de la Dirección General de Comercio Interior (1999) sobre la Distribución Comercial en España en 1998, la mayoría de los comercios minoristas no aprovechan las ventajas que les podría proporcionar el pertenecer a algún tipo de asociación y prueba de ello son los datos facilitados por el citado Informe: "*El 21,1% de los comercios minoristas está integrado en algún tipo de cadena, franquicia, agrupación de compra o cooperativa... El nivel de asociacionismo zonal en nuestro país es bajo, ya que sólo un tercio de los comercios pertenece a algún tipo de asociación*."

Sin embargo, es cierto que al hablar de asociacionismo desde la óptica de la integración, tratando el comercio del centro de las ciudades como un todo, debemos reconocer las dificultades que existen para implantar una asociación del tipo de cadena voluntaria o cooperativa de detallistas, ya que estas modalidades de integración son más propias para situaciones en las que prima el factor aprovisionamiento.

Por otra parte, el asociacionismo espacial o zonal supone una cuestión bien distinta ya que, por definición, lo importante no es la actividad o el sector en el que ésta se desarrolle, sino la ubicación o localización del establecimiento dentro de un área determinada (*Miquel, Parra, L'hermie y Miquel, 2000; Díez de Castro, 1997; Serrano y Parras, 1994;...*).

Según Dawson y Shaw (1993), las posibilidades de realizar alianzas entre minoristas que operan en el mismo mercado espacial, pueden deberse a la búsqueda de economías de escala organizativas, la defensa de un mercado existente o el enfrentamiento a una amenaza competidora, la compartición de costes y recursos, la mejora de la capacidad de innovación, el acceso a nuevas oportunidades, la defensa frente a depredadores corporativos, conseguir el apoyo gubernamental para un proyecto, etc.

De este modo, una asociación zonal puede agrupar a empresas de distinto tamaño, a especialistas y generalistas, al comercio, al ocio, a la restauración e, incluso, a las actividades culturales o profesionales.

La percepción de la realidad empresarial presente en el sector de la distribución comercial y, más concretamente, la comprensión de la situación de los establecimientos de los centros históricos por parte de sus gerentes, entendiendo que la competencia no es en realidad sólo entre tipos de establecimientos sino también entre localizaciones, da origen a un proceso expansivo de las asociaciones de carácter espacial. Este hecho se refleja en el incremento registrado en el periodo 1996/1998 en el número de comercios minoristas que pertenecen a algún tipo de asociación. Durante dicho periodo se ha producido un aumento de casi el doble, pasando de un 18,9% de comercios asociados a un 34,6% (*Dirección General de Comercio Interior, 1999*).

Dentro de estas asociaciones espaciales han surgido con personalidad propia los llamados Centros Comerciales Abiertos (CCA) o Centros Comerciales de Área Urbana (CCAU) que, en nuestro país, impulsados por diversos colectivos y organismos, se están desarrollando en ciudades como Madrid, Barcelona, Bilbao, Vigo, Gandia, Jerez de la Frontera y Antequera, entre otras.

DEFINICIÓN

La denominación de Centros Comerciales Abiertos, extendida entre los profesionales e investigadores del comercio minorista, se realiza en contraposición a los clásicos Centros Comerciales Integrados concebidos como una concentración artificial y planificada de estableci-

mientos dentro de un mismo edificio. En este sentido, parece ser que el uso del adjetivo "abierto" en la denominación de los Centros Comerciales, quiere señalar expresamente el carácter no cubierto de un espacio comercial al que se pretende dotar de cierta unidad en la gestión y comercialización. No en vano, en Francia la denominación utilizada es "*galerie marchande à ciel ouvert" (Noury, 1999*) o "*centre commercial à ciel ouvert*" (*Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 1999*); siendo también adoptada la terminología "*centro comercial a cielo abierto*" en distintas experiencias realizadas en Cataluña (*Portal, 1999*).

Otras expresiones que se utilizan para denominar las concentraciones de oferta comercial minorista en las calles de la ciudad son, por ejemplo, "*centros comerciales naturales*" (*Casares, 1992*), "*comercio en centro ciudad o comercio de comerciantes*" (*Periz, 2000*), "*centros comerciales tradicionales, de barrio o de distrito*" (*Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid,1997*), "*centros comerciales tradicionales*" (*Tarragó, 1997*), "*centro comercial no planificado*" (*Montero, 1998*), "*áreas comerciales urbanas*" (*Sainz de Vicuña, 1996*), "*centro ciudad*" (*Owen, 1999*), "*distritos centrales de negocio*" (*Lewison, 1999*), o "*distrito comercial*" (*Dawson y Lord, 1985*).

De todas, puede que la denominación más correcta y fiel a la realidad sea la de área comercial urbana o, considerando el caso concreto del centro de la ciudad, distrito central de negocios, ya que las acciones a desarrollar para implantar una gestión e imagen unitaria no implican la existencia de una planificación previa a la implantación de los establecimientos, por lo que no se daría una de las condiciones que gran parte de los autores señalan como característica esencial de los centros comerciales.

Ahora bien, si lo que se pretende es fijar una denominación que resalte el carácter de centralidad del área respecto del conjunto de la aglomeración, así como su variada oferta comercial bajo una imagen y gestión común, se podría utilizar Centro Comercial de Área Urbana. No obstante, considerando el uso generalizado del término, tal vez la denominación más oportuna sea la de Centro Comercial Abierto, por lo que utilizaremos indistintamente una u otra.

El Centro Comercial Abierto se define, según las Conclusiones del I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos, celebrado en febrero de 2000 en Huelva, de la siguiente forma:

"*Fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.*" (*Asociación Provincial de Empresarios de Comercio de Huelva, 2000*)

Como puede observarse, la concepción de un Centro Comercial Abierto está evolucionando hacia lo que podría considerarse una gestión integral del centro urbano, dando cabida a los distintos agentes con intereses en el área y abarcando otros muchos aspectos además de los puramente comerciales.

CARACTERÍSTICAS

Según Mammoser (1995), a pesar de sus problemas y de las predicciones de extinción, el distrito central de negocios y los agrupamientos comerciales que lo conforman han sobrevivido, a lo largo de los tiempos, a los cambios en el sector de la distribución comercial.

Con los Centros Comerciales Abiertos se trata de potenciar y favorecer la transformación de las aglomeraciones comerciales tradicionales, en auténticos centros comerciales (*Sánchez, 1999*).

Sin embargo, esta estrategia no puede suponer una reproducción idéntica de los Centros Comerciales Cerrados o Integrados, sino que su implantación trata, sobre todo, de llevar a las calles de la ciudad las innovaciones relacionadas con la promoción y gestión unitaria de una zona comercial claramente delimitada.

Por otra parte, cualquier aglomeración comercial no puede acometer su evolución hacia un formato de Centro Comercial Abierto sin más, sino que, siguiendo a Pascual (1995), debe reunir una serie de requisitos previos como pueden ser la existencia de una importante oferta comercial, algunos establecimientos "*locomotoras*", una clara vocación asociativa de los empresarios, rehabilitación de los edificios, acuerdo entre las múltiples partes involucradas y la delimitación espacial de la zona en torno a un eje comercial principal. A esto cabría añadir todos los aspectos relacionados con la circulación urbana y la accesibilidad.

Llegado este punto, es oportuno hacer un inciso y señalar qué tipo de estableci-

mientos se pueden considerar miembros de ese Centro Comercial de Área Urbana.

En este sentido, la actividad comercial no debe quedar limitada sólo al intercambio de bienes sino que la definición tiene que ser bastante más amplia.

En 1979, la clasificación elaborada por la *Commission Française des Activités Commerciales*, incluía un apartado para los servicios con carácter comercial que abarca los servicios personales (peluquerías, lavanderías, etc.), de ocio (agencias de viajes, discotecas, pub's,...), financieros (seguros, banca,...) y otros. Posteriormente, la ampliación de las actividades que se consideran comerciales ha sido defendida por distintos autores.

Así, por ejemplo, Metton (1980) señala la dificultad de establecer una exacta separación entre comercio de bienes y comercio de servicios, ya que cada vez es más corriente que los comercios efectúen simultáneamente las ventas de bienes y de servicios. Por su parte, Carreras (1989), cuando trata los trabajos de geografía comercial, sostiene que éstos no pueden ceñirse sólo a los establecimientos comerciales clásicos y sugiere que se incluyan todos los locales de servicios comerciales relacionados con la venta al por menor.

Más recientemente, y ya en el ámbito de la dirección comercial, Kotler, Cámara y Grande (1996) al determinar la naturaleza de la venta al por menor señalan: "*La venta al por menor incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no relacionado con los negocios*."

Por lo tanto, podemos fijar como criterio para determinar la inclusión o no de una actividad en el Centro Comercial Abierto, el que realice proposiciones de venta de bienes y/o servicios a clientes finales en un local ubicado dentro de una zona claramente delimitada.

PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN CENTRO COMERCIAL DE ÁREA URBANA

La creación del Centro Comercial de Área Urbana es una estrategia, y por lo tanto una acción a largo plazo (*Kotler, Cámara y Grande, 1996; Porter y Fuller, 1988*), encaminada a lograr la revitalización comercial de la zona. Esto significa que el diseño de la oferta debe adaptarse a las preferencias de la demanda, respondiendo a lo que son los nuevos hábitos y costumbres de los consumidores.

Para ello, el Proyecto de Centro Comercial de Área Urbana debe integrar dos tipos de actuaciones:

1. Aquellas tendentes a potenciar el asociacionismo y las actuaciones conjuntas del pequeño comercio.

2. Aquellas que conduzcan a la renovación de las estructuras que mejoren el atractivo comercial de la zona.

De este modo, y según Tarragó (1997), las actuaciones encaminadas a la organización de un Centro Comercial Abierto serán beneficiosas, principalmente, para tres públicos objetivos: los comerciantes, los consumidores y la propia ciudad.

Ahora bien, ¿cuáles deben ser los objetivos que se han de perseguir, con el planteamiento de lo que podría denominarse Plan Integral de Acción del Comercio para el Centro Histórico?. En opinión de Martín Rojas (1998), estos objetivos son, básicamente, cinco:

a) Modernización del sector.
b) Mejora de la competitividad.
c) Creación de empleo en el sector.
d) Mejora de la cualificación profesional de trabajadores y de autónomos.
e) Fomento del asociacionismo.

Alcanzar estos objetivos implica la recuperación de una serie de elementos:

–Imagen comercial del conjunto, frente a la imagen pormenorizada de los comercios individuales.
–Definición de signos de identificación del área.
–Creación de ambiente comercial y de actividad urbana en los espacios públicos.
–Actuación colectiva de los comerciantes en la promoción de la oferta comercial del conjunto.
–Prestación de servicios comunes complementarios.
–Profesionalización y formación de los comerciantes.

Por otra parte, a esos elementos puramente empresariales, habría que añadir otros de distinto carácter, entre los que destacamos: rehabilitación de edificios e infraestructuras urbanas, mejora de los accesos, creación de una red de aparcamientos periféricos y disuasorios, elevar la calidad y la oferta del transporte público, facilitar el retorno de residentes, sobre todo jóvenes, etc.

En este sentido, para que todo esto sea posible, sería conveniente seguir, entre otras, las recomendaciones recogidas en el trabajo de RSD Consultores (1998). No obstante, otro modo muy oportuno de afrontar el proceso de revitalización de nuestros centros históricos, es a través del estudio de las principales experiencias llevadas a cabo en aquellos países que ya han iniciado procesos similares, tal y como se recoge en las siguientes páginas de este informe.

Experiencias internacionales en revitalización de centros urbanos

SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ. Universidad de Málaga

La situación de crisis por la que atraviesan los centros urbanos de un número importante de ciudades españolas, no es más que el reflejo de una problemática muy extendida en distintos países del norte de Europa y América.
En estos países, las Administraciones y los agentes económicos y sociales han emprendido, de una u otra forma, diferentes procesos para revitalizar la dinámica del entorno urbano en todas sus facetas, incluida logicamente la comercial

Con el fin de conocer cómo se han afrontado esos procesos de revitalización, se han analizado las experiencias de Bélgica, Francia, Suecia, Reino Unido, Canadá y Estados Unidos, ya que responden a los diferentes modelos de gestión de centros urbanos utilizados hasta el momento. De su estudio se extraen los elementos convergentes y los posibles procedimientos a adoptar en el desarrollo de la gestión integral de las áreas urbanas en España.

Bélgica

Según el Informe elaborado por la Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (1999), en colaboración con sus homólogos belgas, el concepto de gestión de centro urbano se presenta por primera vez en Bélgica en la Región de Wallonne, en un forum celebrado en mayo de 1996, como resultado de una reflexión surgida en la ciudad de Charleroi (municipio de 210.000 habitantes y aglomeración de 400.000).

El entorno urbano que presentaba la ciudad en ese momento era el mismo que caracteriza a otras aglomeraciones de la región: dificultades socio-económicas, necesidad de redinamizar los centros, competencia de polos periféricos, desertificación urbana asociada a la deslocalización de la función residencial, un potencial de grandes superficies muy próximo a la saturación, una ausencia de esquemas de urbanismo y de planos de circulación, éxodo de los polos culturales hacia la periferia, desarrollo de los establecimientos de descuento duro, entre otros.

Ante esta situación, la Administración decide actuar en defensa del centro urbano, lo que significa que una iniciativa pública va a beneficiar al sector privado y, más exactamente, a los comerciantes. En concreto, la experiencia de Charleroi contó con:

–La existencia de una dinámica y de un proyecto de ciudad bien establecido. Una combinación de necesidades y una voluntad política real, que se concretan en el sostenimiento de la gestión por el Alcalde de la ciudad, así como la implicación inmediata de la Unión del Comercio Independiente y del Centro de Formación de las Clases Medias de Charleroi.

–Un trabajo de investigación previo realizado sobre las experiencias extranjeras, sobre todo inglesas y francesas, y la exploración de iniciativas que podían ser útiles para la redinamización de los centros urbanos belgas. Toda esta fase

de reflexión y de investigación fue atendida, al principio, por el Ayuntamiento y, después, por la Association du Management de Centre-Ville.

Esta Asociación, creada en 1998, es quien ha divulgado el concepto en Bélgica y ha sido elegida para lanzar la dinámica por toda la Región, ya que su intervención se interpreta como una ayuda exterior para evitar las tensiones entre los agentes locales, deseosos de atribuirse cierto dominio sobre la estructura para conseguir el beneficio propio.

En la puesta en marcha de esta dinámica han de destacarse una serie de acontecimientos:

•La realización en 1994 de un estudio dirigido por el Ayuntamiento, con el objetivo de evaluar las necesidades, las demandas y determinar los ejes prioritarios, sobre la adecuación de la oferta, la demanda y la competencia.

•La promoción por la Unión de Clases Medias (Sindicado de Comerciantes Independientes) de este nuevo concepto de gestión.

•La aportación, desde el inicio, de una ayuda financiera del Gobierno Regional a la contratación en el marco de los empleos de proximidad, principalmente "stewards" o azafatas urbanas).

•La puesta en marcha de comisiones de trabajo.

•La promoción, dirigiéndose a promotores inmobiliarios, de espacios situados alrededor del centro urbano ocupados por terrenos industriales sin explotar.

•La decoración de los escaparates vacíos suprimiendo la fijación salvaje de carteles.

Una vez iniciada la dinámica de trabajo en el centro urbano, se siguieron unas etapas:

1ª. Creación de un Comité de Pilotaje. La única forma de conseguir el éxito de un proyecto de este tipo, es por medio de un amplio consenso entre todos los agentes implicados (autoridades locales, agentes económicos, asociaciones de comerciantes,...).

2ª. Creación de una Célula de Gestión del Centro Urbano. Estructura financia-

da conjuntamente por los agentes públicos y privados.

3ª. Contratación de un Gestor de Centro Urbano. Es la figura que permite la concreción de la gestión.

4ª. Elaboración de un programa de comunicación y de una campaña publicitaria basada en la estructuración de una verdadera identidad común, la entidad "ciudad".

Balance de las primeras acciones

•La experiencia de las azafatas urbanas (unas 14 en Charleroi en 1999), ha demostrado que este tipo de empleo de proximidad produce un efecto de convivencia (calidad de acogida y calidad de los servicios prestados) en el centro urbano y al mismo tiempo contribuye a incrementar su seguridad.

•La puesta en funcionamiento del proyecto, ha producido sobre todo cambios de actitud en los comerciantes.

•Administrar el centro urbano como un centro comercial implica: una política de reimplantación de locomotoras comerciales, la especialización de ciertos barrios, la promoción del aparcamiento, etc.

Planificación

Se realiza, en el marco de la expansión del proyecto en la Región de Wallonne, una experiencia piloto de un año de duración sobre 20 centros urbanos de más de 30.000 habitantes, que se ve reforzada por la creación de:

1. Un instrumento de gestión consolidado, antes de ofrecer una autonomía total a cada centro urbano.

2. Un Comité Interministerial para seguir esta experiencia piloto y reflexionar sobre la puesta en funcionamiento de palancas que ayuden al desarrollo de la gestión de centro urbano (renovación de espacios públicos, rehabilitación de viviendas vacías encima de los comercios, instauración de una tasa sobre las viviendas o partes de las viviendas desocupadas,...).

3. Nuevos oficios (agentes de limpieza, agentes de intervención rápida, renovadores de edificios, etc.).

4. Un Observatorio del Comercio y un Observatorio de la Vivienda.

5. Una Red de Células de Gestión en la Región de Wallonne con la creación de una Federación Regional.

6. Puesta en marcha de una metodología que permita adaptar los instrumentos de gestión a las especificaciones de cada centro urbano. Esta metodología está basada en un sistema de información de marketing que comprende:

•Un análisis diagnóstico de la ciudad, a partir de la colaboración de unos cincuenta agentes económicos y sociales (comerciantes, políticos, policía,...) y completado con una batería de indicadores económicos (alquiler por metro cuadrado de superficie comercial, comercios vacíos, flujos peatonales,...):

•Una identificación de los agentes claves del centro urbano y de su ámbito de responsabilidad.

•Una evaluación de las estrategias posibles: análisis de oportunidades y amenazas.

•Elección de los planes de acción a dirigir (identificación para cada acción, cada segmento de clientela seleccionado, que medios, que presupuestos,...) para alcanzar los objetivos que han sido fijados en el marco de la experiencia piloto.

7. El Impacto presupuestario para la Región de Wallonne en 1998 fue de 61.350.000 francos belgas (aproximadamente, 252.762.000 pesetas), destinados a remunerar los 20 gestores (20.000.000 Fb), las 200 azafatas (40.000.000 Fb) y un coordinador regional (1.350.000Fb).

Francia

Según la *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie-ACFCI* (1999), el comercio del centro de las ciudades francesas ha pasado de representar el 33% en 1986 a menos del 20% en 1996, encontrándose en algunos casos incluso con porcentajes muy inferiores (Perpignan, 14%; Bourdeaux y Nantes, 17%; etc.). De esta forma, en 1999, cerca del 65% de los consumidores que habitaban en los centros históricos tenían que desplazarse hacia los exteriores para efectuar sus compras de proximidad.

En este contexto, el Informe del *Groupe de Travail Perrilliat* (1998) ponía de manifiesto algunos de los errores que se han venido cometiendo, en las operaciones de revitalización comercial en Francia:

1. Muy frecuentemente las acciones se reducen a simples políticas de animación, sin integrar, suficientemente, cuestiones tales como el alojamiento, la vivienda, la circulación o el estacionamiento.

2. Las intervenciones son desarrolladas por un solo agente socio-económico, aunque exista un acuerdo entre distintas partes afectadas.

3. La movilización de los agentes del centro ha sido insuficiente (comenzando por los comerciantes).

4. Los medios financieros escasos, sobre todo a partir de los tres primeros años que cuentan con mayores subvenciones del Estado.

5. Faltan "locomotoras" que impulsen el proyecto.

6. Los profesionales encargados de los proyectos de revitalización, no poseen una adecuada formación.

Ante esta situación, los agentes económicos y sociales consideran necesario desarrollar una dinámica global de centro urbano. Esta dinámica debe basarse en la sinergia de los agentes públicos y privados (promotores, comerciantes, banqueros, grandes enseñas, locomotoras alimentarias y no alimentarias, urbanistas, asociaciones culturales y deportivas, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio e Industria, etc.).

1/2
PUB
EPELSA

CUADRO Nº 1

PRESUPUESTO DE LA OFFICE DE COMMERCE DE BAYONNE PARA 1998

FRANCOS

INGRESOS		GASTOS	
AYUNTAMIENTO	500.000	CONSULTORA	100.000
CÁMARA COMERCIO	200.000	GERENTE	250.000
GOBIERNO (FISAC)	700.000	OPERACIONES PERMANENTES	460.000
COMERCIANTES	500.000	OPERACIONES PUNTUALES	1.190.000
OFICINA DE TURISMO	100.000		
TOTAL	**2.000.000***	**TOTAL**	**2.000.000***

** Aproximadamente, 50.000.000 pesetas.* *FUENTE: ACFCI, 2000.*

Las iniciativas se llevan a cabo de muy diversas maneras. Para Lepage (1999), se pueden diferenciar, básicamente, dos modelos de gestión de centros urbanos:

–En el modelo inglés, que se describirá ampliamente más adelante, el Estado es quién sostiene administrativa y financieramente la gestión del centro.

–En el modelo francés, las federaciones de comerciantes (Fédération Nationale des Centres-Villes, básicamente) son las que inician el proceso bajo la etiqueta "Vitrines de...". Sin embargo, la cofinanciación pública-privada del gestor del centro y de los comités de pilotaje, es un requisito importante para impulsar este modelo.

La fórmula "*Vitrines de...*" tiene su origen en la ciudad de Nancy (MLW,1999), cuando se decidió impulsar una federación local de comerciantes para relanzar el comercio en el centro. En la base de su acción existía un "partenariado" concebido entre las cámaras consulares (de Comercio e Industria, de Profesionales,...), el Ayuntamiento y las asociaciones de comerciantes que garantizaba la representación de todos los agentes implicados y permitía fijar un compromiso financiero establecido sobre la base de 1 por 1: cuando los comerciantes contribuyen con un franco, la ciudad hace otro tanto.

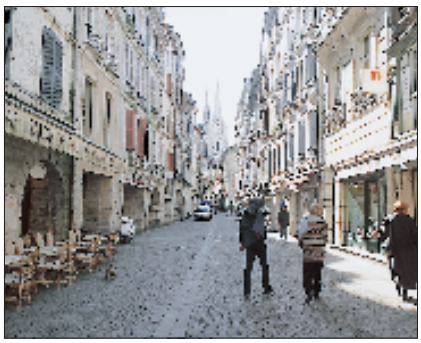
Para Pinson (1999), han sido Lehmann y Lepage (co-presidentes de la *Fédération Nationale des Centres-Ville*), quienes han modernizado el concepto de asociación de comerciantes en todo el territorio francés, alrededor de la etiqueta "*Vitrines de...*" inspirada en los más de diez años de experiencia del "partenariado" de Nancy y Dijon.

No obstante, en ocasiones, este tipo de iniciativas se realizan bajo la fórmula de "*Office du Commerce*" (*Destribats*, 1999), que no es más que el instrumento legal elegido para albergar el "partenariado" como asociación no lucrativa sujeta a la ley 1901.

Por tanto, según Cossardeaux (1999), el modelo francés puede interpretarse como una variante del *town center management* inglés, en la medida en que la financiación del gerente correrá a cuenta del Ayuntamiento, de la Cámara de Comercio e Industria y de los comerciantes. Y esto es así porque, según Pinson (1999), en Francia, el urbanismo del centro de la ciudad se revela de la política municipal, es decir, de la esfera pública.

En este sentido, en la actualidad se observa una fuerte voluntad política hacia la reactivación de la vida y del comercio de los centros urbanos, que se refleja en el apoyo financiero del Estado a las iniciativas de numerosas ciudades (*Opérations Centres 2000, Coeur de Pays, ORAC, Proyectos Raffarin y Gaudin,...*).

Algunas de las propuestas realizadas por los distintos agentes son:



•El Estado, a través del *Ministère de l'Aménagement du Territoire, de la Ville et de l'Intégration* tiene, con la *Caisse des Dépôts et Consignations*, un programa experimental de revitalización de centros urbanos. Tres principios guían este programa:

1º. La adopción por colectivos locales de un proyecto coherente que englobe el desarrollo de actividades comerciales, rehabilitación de viviendas, mejora de equipamientos y espacios públicos,...

2º. Organización de una asociación público-privada, para la promoción del centro urbano equilibrado sociológicamente y dotado de una oferta comercial atractiva.

3º. Puesta en marcha de diversos medios y procedimientos operacionales para la designación de un miembro de la Asamblea como responsable, bajo la autoridad del Ayuntamiento, de conducir el proyecto. Los dos acuerdos alcanzados entre el Estado y la *Caisse des Dépôts et Consignations*, como entidad financiera, afectan:

–En primer lugar, a los 18 barrios centrales de las ciudades de: Amiens, Bergerac, Bordeaux, Chalons-sur-Saône, Châteauroux, Chatellerault, La Ciotat, Laval, Le Havre, Lille, Longwy, Marseille, Meaux, Nevers, Orléans, Perpignan, Poitiers y Rouen.

–En segundo lugar, a las 21 ciudades medianas en zonas de revitalización rural: Argentan, Auch, Aurillac, Autun, Brivela-Gaillarde, Carhaix-Plouguer, Carpentras, Digne-les-Bains, Guéret, Issoire, Le-Puy-en-Velay, Limoux, Mende, Millau, Moulins, Pamiers, Rodez, Sarlat, Tulle, Verdun y Villeneuve-sur-Lot.

Dentro de las acciones emprendidas, el pasado mes de octubre se presentó el estudio "*Politique d'équipement commercial et stratégie de renouvellement urbain*", que trata de valorar la situación actual de los procesos de renovación urbana en Francia, utilizando para ello diez estudios monográficos sobre las ciudades de: Chalon-sur-Saône (Centre 2000), Le Havre (Centre-Ville), Lille (Faubourg des Postes), Mantes (Centre Commercial Mantes II - Val Fourré), Mende (ZAC de Ramilles), Mulhouse (Pôle des Nations), Poitiers (Centre-Ville), Reims (La Rafale), Roubaix (Cente-Ville) y Vénissieux (Centre Commercial Vénissy). Este estudio contempla doce apartados:

1. Operaciones relevantes de tres tipos de estrategias urbanas diferentes.

2. Un proceso iterativo entre el proyecto urbano y el proyecto de equipamiento comercial.

3. La organización de los desplazamientos urbanos.

4. Dinamizar la interacción comercio/habitat: recalificar y diversificar la oferta de alojamiento.

5. La instalación de servicios públicos y de equipamientos culturales o de ocio, un corolario del equipamiento comercial.

6. Operaciones de concretización lenta, que plantean la cuestión de la gestión de las transiciones.

7. El dominio de los bienes raíces, un preliminar incuestionable.

8. Escalas de financiación muy significativas para los colectivos afectados.

9. La implantación de locomotoras atractivas.

10. Acciones inmobiliarias innovadoras.

11. Un partenariado público/privado dependiente de una voluntad política local.

12. Los Esquemas de Desarrollo Comercial: un instrumento todavía poco decisivo.

•La *Association des Maires des Grandes Villes* consideran los proyectos desde la idea de aglomeración y apuesta por una asociación lo más amplia posible.

•La empresa *EDF-Electricité de France* junto con la *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie-ACFCI*, son fervientes defensoras de los proyectos de revitalización.

•La *Fédération Nationale des Centres-Villes* y la *Fédération Européenne*

1/2
FERIA DE TARANCÓN

des Centres-Ville son los promotores. Su objetivo es proteger y mantener la vida, la vitalidad y la viabilidad de los centros de las ciudades.

•La *Union du Grand Commerce de Centre-Ville* defiende estos proyectos; no en vano, reagrupa a importantes enseñas que ejercen de "locomotoras" en la revitalización de los centros urbanos.

•*Marks and Spencer*, iniciador de la gestión colectiva en Inglaterra, es el propagandista de este modo de actuar en Francia, impulsando la gestión de centros urbanos en las ciudades en las que se implanta.

Según Fouillet (1999), miembro de la *Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services* de la República Francesa, el Estado está dispuesto a apoyar, junto con la entidad financiera pública *Caisse des Dépôts et Consignations*, los proyectos globales siempre que se involucren otras administraciones y, principalmente, los Ayuntamientos.

Para Lehmann (1999), la metodología a la francesa que quiere aplicarse sobre todos los proyectos que conciernen al entorno comercial, se une a la consideración del interés general de la ciudad según una democracia participativa. Y, bien entendido, será el político quien decida en función del interés general y del consenso. No es cuestión de tomar el poder... pero sí de comprometer el diálogo en el marco de los comités de pilotaje. De ahí que Vermeulen (1999) considere que un proyecto global para el centro de la ciudad, exige la movilización de todos los agentes pero sobre todo una fuerte voluntad política local.

Suecia

En Suecia, según Gibert (1999), la revitalización de los centros urbanos se ha hecho sobre la base del "partenariat" y de la gestión global. "El "partenariado" implica aceptar un camino común, es decir, unirse a otros agentes por el interés mutuo, respetando los intereses individuales". Esto sólo funciona si existe una confianza recíproca y una participación de todos y cada uno de los miembros, porque supone compartir decisiones sobre competencias muy diversas, y delegar poderes.

Para la consecución de los objetivos se elabora un proyecto a largo plazo flexible, capaz de prever y adaptarse a los cambios en el entorno. Sus resultados no serán inmediatos ni fácilmente apreciables, por eso se deben completar con operaciones más visibles a corto plazo sobre la mejora del medio urbano, la comunicación, la animación, etc. En todo este proceso deben destacarse los medios y el lenguaje utilizados.

•Medios utilizados

1. Medios humanos

En Suecia se encuentran, frecuentemente, tres niveles de asociación a escala local:

–Un Comité Consultivo. Agrupa un conjunto muy amplio de agentes: Ayuntamiento, agentes económicos, comerciantes, representantes de empresas (internas o externas al centro), propietarios, inversores, representantes de vecinos, asociaciones culturales y sociales, medios locales, etc.

–Un Grupo de Pilotaje. Creado a partir del Comité Consultivo, agrupa a aquellos que tomaran parte en la financiación y en la Célula de Gestión. En general está constituido por los principales agentes locales: Ayuntamiento, agentes económicos (empresas y comerciantes), agentes sociales y culturales, propietarios de inmuebles e inversores.

–Una Misión Local o Célula de Gestión. Es la responsable de la animación de la gestión cotidiana. Constituida, en general, por tres o cuatro personas empleadas a tiempo completo, para el seguimiento y la conducción de los grupos de trabajo específicos ligados a cada acción propuesta.

2. Medios financieros

Normalmente la cuestión respecto a la estructura de la financiación gira en torno a dos opciones:

–Portafolio separado, en el que cada uno responde por su cuenta de las acciones que le conciernen.

–Bolsa común, en la cuál cada uno ingresa lo que le corresponde según los criterios de repartición definidos en cada caso.

Frecuentemente, en Suecia, la financiación de las operaciones se reparte entre los Ayuntamientos, los agentes económicos del centro y los propietarios de los inmuebles. Pueden intervenir también agentes económicos exteriores que encuentran algún beneficio en que el centro sea activo y próspero. No obstante, las estructuras de la financiación pueden variar dependiendo de la etapa en la que se encuentre la gestión.

La experiencia sueca muestra como un "partenariado" financiado a partes iguales para la puesta en marcha y los gastos de gestión y funcionamiento de la Célula, constituye un elemento fuerte para garantizar la implicación de los diferentes socios y asegurar la gestión, garantizando a cada uno el derecho a conocer y a intervenir al mismo nivel que los demás.

Por otra parte, respecto a las acciones y a la realización de proyectos, la financiación es frecuentemente adaptada al tipo de operación:

–Operaciones promocionales. Son más bien subvencionadas por los agentes económicos.

–Operaciones de mejora y ordenación urbana. Son asumidas, en su mayor parte, por los Ayuntamientos.

•Lenguaje común

Parece indispensable asegurar desde

el principio y en cada una de las etapas del proceso, la aceptación de los socios a través de consultas y validaciones frecuentes.

•Balance de las experiencias suecas

Iniciada en los años 90, la gestión del centro urbano está implantada en más de 120 ciudades suecas. Una importante encuesta de evaluación de esta gestión fue realizada en 1995, aportando los resultados siguientes.

Respecto a los puntos estratégicos de la gestión, es importante:

–Poder impulsar la gestión y mantenerla en el tiempo sobre un compromiso compartido, lo más amplio y fuerte posible.

–Partir de objetivos claros para no defraudar las expectativas de los diferentes asociados.

–Disponer de medios expertos que permitan alcanzar la claridad de los objetivos.

–Obtener permanentemente el consenso de los diferentes agentes.

Respecto a los resultados de las gestiones emprendidas:

–Clara mejoría de la frecuencia de clientes y visitantes, en relación a otros centros en los cuales no se ha realizado ninguna acción de este tipo.

–Mejora global de la imagen de los centros urbanos.

–Aumento del 10 al 15% de la cifra de negocios en el perímetro referido, frente a una ligera bajada en los otros centros encuestados que no han aplicado este tipo de gestión.

–Tasa de locales comerciales vacíos reducida a cero.

–Alza de los valores inmobiliarios y bienes raíces entre del 10 al 15% en los perímetros referidos.

Reino Unido

Según Stansbury (1999), a lo largo de la historia se ha intentado de diversas maneras revitalizar los centros urbanos, pero sólo en la actualidad se ha llegado a la fórmula de la asociación público-privada para alcanzar este objetivo.

En ocasiones, las administraciones locales reconocen sus limitaciones para mejorar el centro por sí solas y deciden recurrir al "partenariado" para favorecer a los ciudadanos. Por su parte, el sector privado se va a interesar también por lo que pasa fuera de su establecimiento, aunque sea responsabilidad del sector público, porque reconoce la influencia que puede tener sobre sus resultados. De este modo, en el Reino Unido se utiliza la gerencia de centro urbano para coordinar las actividades dentro de la ciudad y atraer el mayor número posible de consumidores al centro.

La idea de una gestión del centro de la ciudad como unidad se extrae de la gestión de los Centros Comerciales a principios de los años ochenta, siendo Redbridge en 1986 una de las ciudades pioneras en el Reino Unido. En esta ciudad se aplicaron ya los conceptos de dirección, desarrollo y promoción del centro, en un momento en el que la competencia entre ciudades comenzaba a ser importante. Rápidamente el concepto se extendió y le siguieron localidades tales como Reading, Falkirk, York, Merry Hill, Meadow Hall, Lakeside, Blue Water Park, Cribbs Causeway, Manchester, Exeter,...

A finales de los ochenta y principios de los noventa, las autoridades locales reconocen el problema que supone el declive de sus centros y aparecen muchos más *town centre management*. No obstante, no se puede homogeneizar en la gestión de los centros porque cada ciudad presenta unas características propias.

Para impulsar el proceso, en 1991 se crea la Association of Town Centre Management que viene a facilitar el intercambio de experiencias y la formación de los gerentes. Más tarde, en 1993, los miembros de los sectores público y privado, junto con un grupo de 70 gerentes de centros urbanos, elaboran la *PPG6 (Planning Policy Guidance Note 6)* como instrumento director de la intervenciones en los núcleos urbanos.

Esta Guía de la Política de Planificación *PPG6*, sobre centros de las ciudades y desarrollo del comercio minorista, es revisada en 1996 recogiendo, según la *Institution of Civil Engineers* (1999), entre otros, los siguientes aspectos:

•Sobre la Planificación para el centro de las ciudades y el comercio minorista:

–Una aproximación planificada para promover el desarrollo en el centro de las ciudades.

–Actividades de ubicación el comercio minorista, ocio y desarrollo del empleo, así como otros usos importantes.

–Promover un buen diseño urbano incluyendo aparcamientos atractivos y seguros.

•Sobre el centro de las ciudades:

–Promover el desarrollo y la retención de usos importantes del centro.

–La implantación de una estrategia coherente de aparcamientos en el centro de la ciudad para el mantenimiento de la vitalidad urbana.

–Promover la gerencia del centro de la ciudad, desarrollar estándares de servicios y mejorar la calidad para los usuarios del centro.

–Promover un buen diseño urbano.

•Sobre la evaluación de las propuestas de comercio minorista:

–La guía clarifica los tres test clave para evaluar el desarrollo de la distribución minorista: impacto en la vitalidad y viabilidad del centro de la ciudad, acceso a través de diferentes medios de transporte e impacto en el uso general de las diversas modalidades de transporte.

De este modo, la *PPG6* perseguía los siguientes objetivos:

–Mantener y fomentar la mejora de la vitalidad en el centro de la ciudad y la viabilidad.

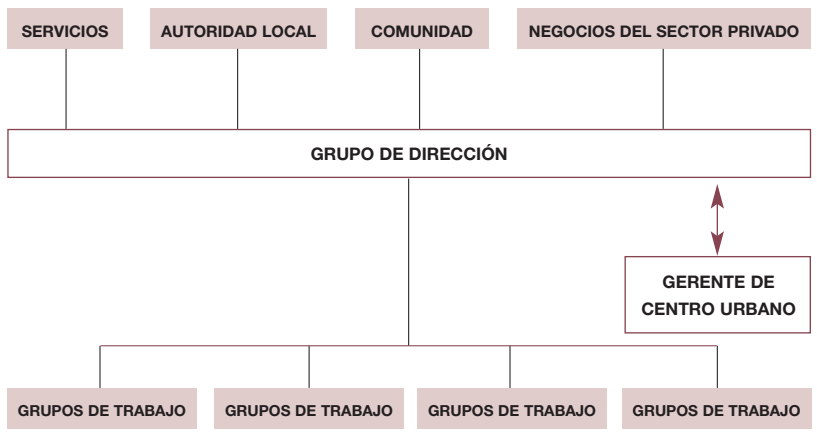
GRÁFICO Nº 1

BENEFICIOS DE LA GERENCIA DE CENTRO URBANO

FUENTE: Adaptado de ATCM, 2000.

GRÁFICO Nº 2

ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE CENTRO URBANO



FUENTE: Adaptado de ATCM, 2000.

–Desarrollos concretos, particularmente del comercio minorista en el que la proximidad de los negocios genera una competencia que beneficia a todos los consumidores y posibilita la utilización de medios de transporte alternativos al vehículo privado.

–Mantener un sector comercial minorista eficiente y competitivo.

–Asegurar un amplio abanico de comercios, empleos, servicios e instalaciones fácilmente accesibles.

La vitalidad y viabilidad del centro se verá mejorada a través de una dirección y promoción eficiente de éste. Para ello es recomendable la elección de un gerente del centro urbano que permita el desarrollo de vínculos entre iniciativas del sector público y del sector privado.

En Escocia, la *PPG8*, revisada en 1998, (*The Scottish Office*, 1999) sobre el Centro de las Ciudades y Comercio Minorista, recoge la necesidad de que la autoridad planificadora adopte un papel proactivo en la mejora y el cambio del centro de la ciudad; proponiendo el trabajo en partenariado de la Administración, comercios, empresas, inversores privados, agencias públicas, proveedores de infraestructuras y la comunidad en general.

Una de las dificultades que encuentra este tipo de asociaciones respecto a la financiación de las actividades, es la reticencia de los empresarios a pagar cuota alguna cuando consideran que ya contribuyen suficientemente a través de los impuestos estatales, por lo que el Estado debería revertir parte de estos impuestos a los Ayuntamientos, con la finalidad de que acometan las actuaciones. Es una especie de descentralización ya que en la actualidad el Estado concede ayudas pero sin considerar en qué medida ese centro urbano ha contribuido a las arcas públicas. Por otra parte, algunas ciudades están empezando a utilizar la iniciativa privada para tomar ventaja respecto a otros centros urbanos. Entre las formas de financiación alternativas destacan:

–Emisión de bonos para atraer capital privado.

–Incentivos fiscales.

–Incentivos a través de subvenciones sobre el tipo de interés de los préstamos bancarios.

Para la *Association of Town Centre Management* (1998), los centros de las ciudades cada vez se parecen más gracias al trabajo de los gestores de centros urbanos y a la iniciativa de empresas como *Marks & Spencer* y *Boots the Chemist*, pioneras en Inglaterra, que deciden actuar en pro de los centros ante las disminuciones de sus beneficios como consecuencia de la extensión del modelo "*out of town shopping centre*", también denominado "*one-stop-shopping*". Este movimiento, que pretende reformar el área convirtiéndola en un pseudo centro comercial, ha creado ya más de 300 gerencias (*Pinson*, 1999), en ciudades como Bradford, Shipley, Bingley y Keighley, en las que existe una asociación entre el sector público y el privado, de tal modo que su financiación es pública pero su dirección no es política sino profesional y compartida a través del "*steering group*" o "grupo de dirección" .

Algunas experiencias recientes que pueden argumentar la diversidad de opciones que se están utilizando en la implantación de la gerencia de centro urbano en Inglaterra son, por ejemplo:

–En Huddersfield surge el *town centre management* en 1995 (*Huddersfield Creative Town Initiative*, 1999) como un partenariado público-privado, que cuenta además con las organizaciones sin ánimo de lucro y otras asociaciones voluntarias del sector de las ONGs.

–En St. Edmudsbury (*St. Edmudsbury Borough Council*, 1998) el Ayuntamiento, en colaboración con la Cámara de Comercio e Industria, inicia el proceso para implantar el town centre management en 1996. El Grupo de Control o "steering groups" tiene representación del sector público, del sector negocios, comercios, servicios, residentes, otros grupos de interés, etc. Entre esos miembros se encuentran, por ejemplo: *Councillor, Marks and Spencer, West Suffolk College, Body Shop, Cornhill Walk Shop-*

ping Centre, Boots the Chemist, McDonalds, Bury Society, Residents Member, Tourism Forum, Lloyds Bank, Chamber of Commerce and Industry, town centre manager, etc...

–En 1997 se crea en Rushmoor el puesto del *town centre manager*, bajo la asociación de empresas comerciales y de negocios, tales como *Marks and Spencer, The Wellington Centre* y el *National Westminster Bank*, y la Cámara de Comercio. Se plantea la entrada del Ayuntamiento, que podría aportar subvenciones, y de otras asociaciones (*Rushmoor Borough Council*, 1998)

–En el *Shrewsbury Town Centre Management Partnership* (1999), el 50% de los gastos de funcionamiento los aporta el Ayuntamiento y el resto los otros socios.

Según *The Urban and Economic Development Group-URBED* (1999), en el Reino Unido se ha realizado ya un Proyecto de Evaluación de las Actividades del "Partenariado" en el Centro, promovido por el *Department of Environment* con el apoyo financiero de *Boots the Chemists, British Property Federation, Land Securities PLC* y *Scottish Enterprise*. El programa se centra, entre otras, en las ciudades de Bristol, Coventry, Gravesend, Nottingham y Royal Tunbridge Wells.

Por otra parte, para el Presidente de la *International Downtown Association-IDA* (*Urbed, 1999*), la aproximación del modelo inglés a los *Business Improvement Districts (BIDs)* estadounidenses podría implicar la consecución de una serie de beneficios:

–Mejora de los servicios. Los servicios ofrecidos por el BID son un suplemento de los servicios prestados por la Administración (mantenimiento, seguridad,...).

–Promoción y realización de actividades.

–Desarrollo del comercio minorista y de los negocios en general.

–Gestión del transporte y de los aparcamientos en el centro de la ciudad, y mejora entorno físico.

–Creación de un espacio más agradable, limpio, seguro,...

–Incremento de las rentas de alquiler.

–Mejora de las ventas y de los valores de los bienes raíces.

–Aparición de nuevas actividades (ocio, restauración, comercio,...).

–Fortalecimiento del atractivo turístico y de negocios de la ciudad.

Ahora bien, como señalan Tallentire y Chase en este mismo documento, la aplicación de los BID en Inglaterra debe considerar una mayor participación de los gobiernos locales que va a determinar la forma de financiación de este tipo de proyectos.

Canada

Según Varin (1999a), en 1985 se crea en Canadá la fundación privada sin ánimo de lucro *Rues Principales*, para ayudar a la revitalización de las regiones, a la sensibilización del patrimonio y a la emergencia de nuevas asociaciones locales. Desde su creación, la Fundación ha intervenido en más de 80 municipios y barrios de Québec, de todos los tamaños (desde menores de 1.000 vecinos hasta mayores de 100.000).

En las intervenciones de Rues Principales en los municipios, la comunicación es fundamentalmente. No se trata sólo de saber cómo hacer las cosas, sino de llegar a hacer trabajar a la gente junta. Por ello se pone mucha atención al principio de la gestión, en la organización:

–Se contrata un Responsable de Proyecto.

–Se crea un Comité de Gestión formado por gente que se compromete voluntariamente y organismos como el Con-

CUADRO Nº 2

RESUMEN DEL ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES EXPERIENCIAS EXTRANJERAS EN CENTROS COMERCIALES

	BÉLGICA	FRANCIA	SUECIA
ORÍGENES DEL PROCESO	PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA.	PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA.	PRINCIPIOS DE LOS NOVENTA.
PARTÍCIPES EN LA ORGANIZACIÓN	GOBIERNO LOCAL, UNIÓN DE COMERCIANTES Y EMPRESARIOS.	GOBIERNO LOCAL, CÁMARAS CONSULARES Y ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES.	GOBIERNO LOCAL, ASOCIACIONES DE COMERCIANTES Y SECTOR PRIVADO.
ÓRGANOS	COMITÉS DE PILOTAJE, CÉLULA DE GESTIÓN Y GESTOR.	COMITÉ DE PILOTAJE Y GESTOR.	COMITÉ CONSULTIVO, GRUPO DE PILOTAJE, CÉLULA DE GESTIÓN, GESTOR, GRUPOS DE TRABAJO.
FINANCIACIÓN DE LAS INTERVENCIONES	GOBIERNO REGIONAL.	ESTADO, GOBIERNO LOCAL Y SECTOR PRIVADO.	PROMOCIONALES: SECTOR PRIVADO. ESTRUCTURALES: GOBIERNO LOCAL.
FINANCIACIÓN DE LA GERENCIA	INICIALMENTE EL GOBIERNO REGIONAL. A PARTIR DEL TERCER AÑO LA ORGANIZACIÓN.	PÚBLICO-PRIVADA. COMPROMISO FINANCIERO 1 x 1.	AYUNTAMIENTOS, SECTOR PRIVADO, PROPIETARIOS DE LOS INMUEBLES COMERCIALES.
AGENTE NEUTRO	ASSOCIATION DU MANAGEMENT DE CENTRE-VILLE.	FÉDÉRATION NATIONALE DES CENTRES-VILLE.	FÖRENINGEN FÖRNYA STADSKÄRNAN.
DECISIÓN FINAL	LA ORGANIZACIÓN.	LA MUNICIPALIDAD.	LA ORGANIZACIÓN.

FUENTE: Elaboración propia.

sejo Municipal, la Cámara de Comercio o la Asociación de Empresarios.

La fundación *Rues Principales,* por su condición de neutralidad, favorece la obtención del consenso reuniendo a los agentes alrededor de posturas colectivas. Para garantizar su neutralidad, esta Fundación esta financiada en parte por la renta de intereses de un fondo de dotación creado gracias a la contribución de los dos niveles de gobierno, el Federal y el Regional, y en parte por la fundación *Héritage Canada*, que es el origen de *Rues Principales* (1 dólar público invertido=7 dólares privados). Sus ingresos se completan con contratos de servicios que suscribe con Ayuntamientos, para revitalizar determinadas áreas urbanas durante un periodo de 3 años.

Con el Comité, la Fundación realiza diagnósticos antes de pasar a la acción. Se realizan sondeos entre los consumidores y usuarios del centro urbano, y se analiza el conjunto de los datos obtenidos: las tendencias de consumo, los comportamientos de los consumidores, sus hábitos de consumo.... Al cabo de cinco o seis meses, se elabora un escenario de revitalización con el objetivo de apreciar, juntos, una visión común del desarrollo que permita además establecer las prioridades de acción.

El plan de acción que se deriva de este escenario, acarrea y necesita de la puesta en marcha de tres comités de trabajo que han de colaborar conjuntamente:

–Comité de Desarrollo Económico.

–Comité de Animación y Promoción.

–Comité de Ordenación Urbana e Intervención sobre Edificios.

El Comité de Gestión, cuando existe, es informado regularmente de la evolución de las diferentes acciones realizadas por cada comité. Y todo esto se desarrolla sobre la base de compromisos voluntarios.

La financiación de la puesta en funcionamiento de la gestión en un municipio necesita una inversión anual que puede corresponder aproximadamente en torno a los 250.000 francos franceses (aproximadamente, 6.250.000 pesetas); sin considerar los recursos necesarios para la realización del plan de acción.

Una vez elaborado el plan de acción y determinados los resultados esperados, es mucho más fácil concretizar los "partenariados" y las participaciones financieras para la realización de las acciones específicas.

En definitiva, se desarrolla una estrategia a dos velocidades:

1. A largo plazo. Se toma el tiempo necesario para reflexionar sobre la visión común del centro, traduciéndose ésta en estrategias.

2. A corto plazo. Prácticamente desde el principio del proceso, se realizan acciones a corto plazo para suscitar el entusiasmo y mantener el interés de la gente hacia la gestión y su movilización.

Una vez los agentes locales deciden comprometerse en una gestión de concertación colectiva, el análisis de las fortalezas y debilidades de su entorno

REINO UNIDO	CANADÁ	ESTADOS UNIDOS
MEDIADOS DE LOS OCHENTA.	MEDIADOS DE LOS OCHENTA.	FINALES DE LOS SETENTA.
GOBIERNO LOCAL Y ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES.	GOBIERNO LOCAL Y ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES.	GOBIERNO LOCAL Y PROPIETARIOS DE INMUEBLES COMERCIALES.
GERENCIA DE CENTRO URBANO Y GESTOR.	COMITÉ DE GESTIÓN, COMITÉS DE ÁREAS ESPECÍFICAS Y RESPONSABLE DE PROYECTO.	JUNTA DEL BID Y GERENTE.
ESTADO, GOBIERNO LOCAL Y SECTOR PRIVADO (GRANDES DISTRIBUIDORES).	ESTADO, REGIÓN, GOBIERNO LOCAL Y SECTOR PRIVADO.	PROPIETARIOS DE INMUEBLES COMERCIALES.
GOBIERNO LOCAL.	GOBIERNO LOCAL Y SECTOR PRIVADO.	PROPIETARIOS DE INMUEBLES COMERCIALES.
ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT.	FUNDATION RUES PRINCIPALES.	INTERNATIONAL DOWNTOW ASSOCIATION.
LA ORGANIZACIÓN.	LA ORGANIZACIÓN.	LA ORGANIZACIÓN.

se traducirá concretamente en la elaboración de estrategias y planes de acción en los tres dominios señalados:

–De forma general, los municipios encuentran un problema de falta de diversidad comercial: frecuentemente no responden bien a las necesidades de los clientes.

–En cada ciudad, el Comité de Gestión, con la colaboración del Responsable de Proyecto, pone en marcha diferentes medidas para estimular el compromiso de los agentes del entorno y la emergencia de una vitalidad renovada.

–Evidentemente el conjunto animación/promoción es igualmente importante, pues hace volver de nuevo la gente hacia el centro urbano. Se crea un calendario de animaciones y de actividades para el conjunto del año, con el objetivo de devolver la familia a esa área.

–La ordenación urbana y las intervenciones sobre la propiedad privada son importantes, no sólo para embellecer sino también para crear un marco de vida interesante y agradable.

–Se ha de abordar igualmente el problema de la seguridad para los transeúntes, para el peatón. Ganar espacio para los peatones, ensanchar las aceras, facilitar los cruces, etc.

Como conclusión, Varin (1999b) resume las acciones y resultados obtenidos en Canadá de la siguiente forma:

- **Acciones:**

–Apertura de nuevos comercios y creación de nuevas empresas (221 nuevas empresas).

–Renovación de los comercios existentes; relocalización de ciertos comercios.

–Realización de numerosas operaciones originales de animación.

–Política de gestión del estacionamiento.

–Conservación y renovación de edificios y espacios públicos.

–Revalorización del patrimonio inmobiliario y cultural.

–Reordenación de sectores.

- **Resultados:**

–Creación de empleos (en el periodo 1996-1997, en 13 municipios, se crearon 762 nuevos empleos).

–Neta mejoría del clima social.

–Aumento del número de residentes ligado a la mejora de la calidad de vida y una mayor consideración de las preocupaciones de los ciudadanos.

–Mayor sensibilización para valorar las riquezas naturales, culturales e históricas y de los potenciales socioeconómicos.

–Mejora de los edificios de uso habitacional y comercial, así como ordenación adecuada de los espacios públicos.

–Aumento del valor de los bienes raíces.

–Aceleración económica generalizada en el área de aplicación de la gestión.

Este modelo de intervención característico de la región de Québec, es muy similar al utilizado en el Reino Unido, Suecia, Bélgica,.... No obstante, en Canadá existen también experiencias de intervenciones que siguen el modelo de Estados Unidos. Así, en 1983 se creó en Ontario el proyecto *The Rideau Street Business Improvement Area* (BIA), como resultado de una iniciativa de los gobiernos local, provincial, regional y de un consorcio de negocios privados. En la actualidad, en Ontario hay cerca de 200 BIAs localizados, normalmente, en los centros de las ciudades y en otras áreas tradicionales de comercio minorista y distritos comerciales.

Estados Unidos

La gestión de los centros urbanos en Estados Unidos se sustenta en un modelo completamente diferente al implantado en las experiencias europeas.

Al final de los años setenta, la situación de deterioro de las tradicionales áreas comerciales urbanas, afectadas por la expansión comercial de la periferia, da lugar a los *Special Assessment Districts* que son el germen de los Distritos de Mejora de Negocios o *Business Improvement Districts* (*BIDs*).

El *BID* es una organización semiprivada sin ánimo de lucro que está legitimada para imponer una tasa a los propietarios de inmuebles comerciales de un área determinada, con el propósito de prestar una serie de servicios adicionales a los ya proporcionados por la Administración Pública en esa zona.

Según Jackson (1999), los *Business Improvement Districts* son una vía innovadora y emprendedora para limitar las demandas de los negocios locales sobre la hacienda pública, construyendo, al mismo tiempo, un centro urbano de mayor calidad.

En la actualidad existen en Estados Unidos unos 500 *BIDs*, creados en su mayor parte durante los años noventa. No obstante, cabe precisar la existencia de ciudades en las que hay implantados más de un Distrito de Mejora de Negocios, como es el caso de Nueva York que alberga 40 centros de gestión.

La nueva tasa o recargo, que en cierta forma se autoimponen los propietarios de los inmuebles comerciales, suele aplicarse sobre el Impuesto de Bienes Inmuebles y oscila entre el 1% y el 3% de su importe, según los casos. Su recaudación, salvo excepciones, corresponde a los Ayuntamientos quiénes posteriormente trasladarán su importe a los *Business Improvement Districts*.

Los fondos obtenidos por los *Business Improvement Districts* tienen, comúnmente, dos destinos:

–Mejorar los servicios básicos para el público que utiliza el centro de la ciudad.

–Incrementar el nivel de confianza en el centro de la ciudad para atraer una inversión adicional del sector privado.

Para ello realizan actuaciones que van desde las mejoras en aspectos como el mobiliario urbano, alumbrado público, zonas verdes, limpieza de la calzada y de las fachadas, seguridad o aparcamientos, hasta el impulso del desarrollo económico y la utilización de técnicas de marketing estratégico. Ahora bien, ¿cuáles son las motivaciones que llevan a las autoridades locales, propietarios y arrendatarios a actuar directamente para mejorar el centro urbano?. Básicamente, los principales motivos son:

1. La primera motivación del *BID* es el reconocimiento de la influencia que la imagen del centro (basuras, deterioro físico,...) tiene en los usuarios.

2. La segunda motivación de incrementar la confianza en el centro es el aumento que se producirá en la recaudación vía impuestos en la ciudad, por el mayor número de negocios, la revalorización de las propiedades inmobiliarias, el aumento del empleo, el incremento del gasto,..

3. El interés de los propietarios de los inmuebles comerciales es directo y a largo plazo, ya que sus propiedades se revalorizarán e incluso podrán aumentar sus alquileres; mientras que el interés de los arrendatarios es a corto plazo ya que cabe la posibilidad de que se les aumente el alquiler pero también sus ventas.

No obstante, no se puede decir que el *Business Improvement District* sea un instrumento cuasi gubernamental sin la supervisión o control del sector público, sino que en la mayoría de los casos la naturaleza de los servicios que prestan, son negociados con los gobiernos locales (por ejemplo, el mantenimiento de una calle), sin sustituir ni duplicar los servicios que éste ya venía prestando sino más bien complementándolo.

Un modo de ampliar el conocimiento sobre el modelo de gerencia de los centros urbanos basado en los *Business Improvement Districts*, es a través de la observación de algunas experiencias realizadas en distintos puntos de Estados Unidos:

–*The Downtown DC Business Improvement District* (*Downtown DC, 2000*) es una iniciativa privada de 110 bloques y 825 propietarios, en la que estos últimos se autoimponen un impuesto. En 1996 el Ayuntamiento de Washington DC y las principales comunidades de negocios trabajaron juntos para aprobar el acta del *BID*. En enero de ese mismo año se creó el Comité del *BID*, corriendo la financiación del proyecto a cargo de un grupo de propietarios. En noviembre de 1997 se constituye la sociedad *Downton SAM* que realiza ya actividades en la calle.

–El *BID* está llevando a cabo un nuevo espíritu de cooperación entre propietarios, negocios y la comunidad, con un amplio abanico de programas de gestión de la mejora de la ciudad.

–En 1988 se crea la *Atlanta Downtown Partnership* como una coalición entre las comunidades de negocios, de vecinos, del sistema educativo y del gobierno, dedicada a la comercialización, desarrollo y sostenimiento de un centro vital. Con más de 250 miembros, es una organización sin ánimo de lucro financiada a través de las contribuciones de los miembros, las subvenciones y la esponsorización de entidades privadas.

–En San Diego (*Downtown San Diego, 2000*) la base del partenariado está formada por negocios de toda la región. Tiene 501 empresas asociadas y fue creado en 1993 por la fusión de 2 entidades: *San Diego Downtown Association/Central City Association* (fundada en 1952) y *San Diegans, Inc.* (fundada en 1958). Los socios pagan entre 350 y 10.000 dólares. El "partenariado" dirige el *BID* dentro de la zona centro y recibe financiación pública.

–En Denver (*Downtown Denver Partnership, 2000*), el partenariado es una asociación sin ánimo de lucro que elabora planes, dirige y desarrolla el centro como un espacio único, diverso, vibrante y económicamente saludable. El *BID* fue fundado en 1982 en torno a 16 bloques (en 1992 eran 120), para fortalecer el comercio minorista en el centro de Denver.

–En Los Angeles, el *BID* (*Los Angeles Downtown Center District*, 1998) incluye a 250 propietarios, pertenecientes a 65 bloques, que contribuyen con la provi-

sión de fondos a través de la imposición de una tasa o impuestos voluntario, a la mejora del distrito.

–Incluso en Sudáfrica existen experiencias que tratan de imitar a los *BID* americanos. En este caso al *BID* se le denomina *Improvement District*, pero sigue siendo un área geográfica en la cual los propietarios acuerdan contribuir a la provisión de servicios que mejoren el entorno (marketing, seguridad, limpieza, dirección del comercio,...). Estos servicios son suplementarios a los prestados por la autoridad local. Por ejemplo, en Johannesburg (*Central Johannesburg Partnership*, 2000) que se constituyó en 1992.

CONCLUSIONES

A través de estas experiencias, hemos podido observar cómo cada modelo tiene algunas variantes que le diferencian de los demás y esto se debe, sobre todo, a la distinta estructura social, económica y política de los países estudiados.

Ahora bien, por encima de esas diferencias, se infieren dos modelos generales: el americano y el europeo. La diferencia básica entre ambos radica en la mayor capacidad de gestión que tiene el órgano resultante de la asociación en el primero de ellos y que se deriva, en parte, de la implantación de una cuota obligatoria para todos los negocios ubicados en el área y de la posibilidad de prestar una serie de servicios (seguridad, limpieza, asistencia social,...) que, en Europa, suelen ser potestad exclusiva de las Administraciones Públicas. En cualquier caso, la gestión global del centro de la ciudad viene produciendo una serie de resultados positivos tales como:

–Incremento del número de clientes.

–Mejora de la imagen comercial y social del área.

–Elevación del volumen de negocio.

–Creación de empleo.

–Aumento del número de puntos de actividad económica.

–Mejora de la oferta comercial.

–Disminución de los índices de criminalidad.

–Alza de los valores inmobiliarios y bienes raíces.

–Mejora de la calidad de vida.

–Aumento de la población residente.

–Rehabilitación de edificios y espacios públicos.

En definitiva, y a modo de conclusión, todos los modelos analizados comparten una condición imprescindible para su implantación: la confianza recíproca, la participación y la cooperación de los distintos miembros a un mismo nivel.

SEGUNDO CONGRESO EUROPEO DE COMERCIO Y CIUDAD

El análisis de las principales experiencias de renovación urbana emprendidas en otros países de nuestro entorno, no puede concluir sin hacer referencia al 2º Congreso Europeo de Comercio y Ciudad que, continuando con la senda iniciada hace dos años en Málaga, tuvo lugar en noviembre de 2000, en la ciudad francesa de Lille. En esta ocasión, la iniciativa ha tenido por objeto destacar las buenas prácticas europeas, realizadas dentro de las estrategias de renovación urbana, puestas en marcha por las autoridades públicas y las colectividades locales.

El Congreso Europeo de Comercio y Ciudadha constado de cuatro áreas temáticas que con la presentación de sus correspondientes "buenas prácticas", animaron la reflexión sobre las actuaciones en los ámbitos urbanos. En concreto, las áreas han sido:

–Área A: Estrategias de las Ciudades.

–Área B: Estrategias de las Empresas.

–Área C: Proyectos y Financiación: Cooperación entre los Sectores Público y Privado.

–Área D: Los Instrumentos de Gestión Urbana, palancas de las Operaciones de Renovación Urbana.

En cuanto a las actuaciones designadas como "buenas prácticas" cabe destacar, por su proximidad:

–En la área A, la labor de la Asociación del Comercio e Industrias de Antequera (Málaga), por sus esfuerzos encaminados a transformar el centro urbano de la ciudad en un Centro Comercial Abierto.

–En la área C, el compromiso y el trabajo de MERCASA, en colaboración con los Ayuntamientos, para la renovación de Mercados de Abastos que ejercen, frecuentemente, de "locomotoras" en el conjunto del tejido económico de su entorno.

Que duda cabe, por otra parte, que el contenido del Congreso podría ser tratado ampliamente; no obstante, para comprender las repercusiones de las cuestiones debatidas, puede servirnos, al menos a modo de síntesis, la "Declaración" pronunciada a la Clausura y que se concreta en los siguientes puntos:

•Criterios de éxito de las experiencias de renovación urbana:

–Asociar, desde el principio de la operación, los comerciantes del centro de las ciudades y de los barrios, con el fin de obtener su adhesión al proyecto.

–Considerar las necesidades reales de los actores del comercio urbano y de los consumidores, alejando la importación artificial de formas de desarrollo urbano que han podido triunfar en otra parte.

–Ir más allá, tanto en la reflexión como en la acción, de la cuestión comercio y ciudad, para desarrollar una aproximación global tanto sobre el plano territorial como económico.

•Recomendaciones para los agentes de la renovación urbana:

–Para las empresas comerciales:

–Proponer soluciones creativas e innovadoras.

–Desarrollar conceptos nuevos de establecimiento en centro-ciudad pero también en los barrios y en la periferia.

–Participar en la reconversión y en la renovación de los centros comerciales y de las grandes superficies alimentarias en los barrios en dificultades.
–Desarrollar una presencia activa en las instancias de concertación.
–Ligar las estrategias de marketing a los proyectos urbanos.

–Para las autoridades locales:
–Dar a conocer, previamente a las operaciones, los estudios necesarios a la toma de decisión.
–Velar por una articulación estrecha entre el proyecto urbano y el proyecto comercial.
–Mantener un dialogo constante, desde el inicio de los estudios hasta su realización, con los socios económicos.
–Asociar a los actores económicos a los trabajos de los órganos de cooperación.
–Dejar cabida a los operadores económicos en la gestión comercial y urbana del centro de la ciudad.

•Instrumentos que poseen todas las ciudades para lograr el éxito:

1. El dominio de las decisiones administrativas que permiten valorar una oferta de bienes raíces adaptada a las necesidades locales.

2. El control de los planes de desplazamiento y de estacionamiento.

3. La facultad de renovar los espacios públicos, proteger la arquitectura local e intervenir sobre el habitat.

4. La responsabilidad del desarrollo de servicios públicos locales y de equipamientos educativos, culturales y sociales.

5. Promoción de las bazas de la ciudad.

Por último, a modo de conclusión, hay que hacer especial hincapié en la necesidad de englobar el proceso de revitalización de los centros urbanos dentro de un proyecto de ciudad, ampliamente reflexionado y debatido por todos los agentes sociales y económicos. Sólo desde el consenso y el trabajo en común, podemos recuperar la centralidad histórica. Los Centros Comerciales de Área Urbana, son el instrumento. ●

SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ
Universidad de Málaga

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE COMERCIO DE HUELVA (2000): "I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos". La Trastienda, año IV, núm. 4 - Edición Especial.

ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE - ACFCI (1999): La Gestión Collective des Centres-Villes. Une démarche globale pour un projet ville. Ed. ACFCI y EDF, París.

ASSOCIATION INTERNATIONAL DU DÉVELOPPEMENT URBAIN (1999): Entreprises et Autorites Publique Locales, pour le Développement Urbain et Regional, en http:// www.intaaivn.org

ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT (1998): Who Runs Bradford?. En http://merlin.legend.org.uk

ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT (2000): What is Town Centre Management?. Ed. Association of Town Centre Management, London.

ATLANTA DOWNTOWN PARTNERSHIP (1999): en http://atlantadowntown.com

CARRERAS, C. (1989): "Per una nova geografía comercial urbana". Revista Catalana de Geografía, núm. 10, vol. IV, pp. 2-16.

CASARES RIPOL, J. (1992): "Revolución emergente en la distribución comercial". Papeles de Economía Española, núm. 50, pp. 322-328.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): "Innovación y Adaptación en Distribución Comercial: Ideas nuevas en odres viejos". Distribución y Consumo, núm. 27, abril/mayo, pp. 7-25.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000): Distribución Comercial. 2ª edición, Civitas, Madrid.

CASTRESANA SÁNCHEZ, J. (1999a): "Nuevas concepciones del urbanismo comercial: los centros comerciales abiertos". Distribución y Consumo, núm. 48, octubre/noviembre, pp. 35-41.

CASTRESANA SÁNCHEZ, J. (1999b): "El Gerente del Centro Ciudad en España". VI Congreso Español de Centros Comerciales. Conclusiones. Asociación Española de Centros Comerciales, pp. 205-217, A Coruña, 1998.

CENTRAL JOHANNESBURG PARTNERSHIP (2000): "City Improvement Districts". En http://www.cjp.co.za

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1997): Libro Verde del Comercio. Ed. Comunidades Europeas, Bruselas.

COMMANY, J. L (1997): "Centros comerciales urbanos. Debate". V Congreso Español de Centros Comerciales. Conclusiones. Asociación Española de Centros Comerciales, pp. 102-108, Barcelona.

Commission Française des Activites Commerciales (1979): "Typologie des commerces selon la nature des articles vendus". Analyse de l'Espace, Cahier núm. 3 y 4, pp. 106-111.

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y EMPLEO (1997): "Programas de Actuación Comercial en la Comunidad de Madrid". Documento inédito elaborado por el Gobierno Autonómico de Madrid, presentado en las Jornadas sobre el Sector Comercial, Oficina de Desarrollo Económico y Fomento del Empleo, marzo, Sevilla.

COSSARDEAUX, J. (1999): "L'émergence du town management". Les Echos, 20 de septiembre, pág. 51.

DAWSON, J. A. y LORD, J. D. (1985): Shopping Centre Development: policies and prospects. Ed. Croom Helm, Kent.

DAWSON, J. A. y SHAW, S. A. (1992/93): "El comercio minorista en Europa. La experiencia de las alianzas empresariales". Distribución y Consumo, núm. 7, diciembre/enero, pp. 73-83.

DESTRIBATS, D. (1999): "Bayonne: concurrence mais un ancrage fort au pays basque". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pp. 33-36.

DÍEZ DE CASTRO, E. (coord.) (1997): Distribución Comercial. 2ª edición, McGraw-Hill, Madrid.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1999): La Distribución Comercial en España. Informe 1998. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

DOWNTOWN D.C. (2000): "What's a BID?". En http://www.downtowndc.org

DOWNTOWN DENVER PARTNERSHIp (2000): en http://www.downtowndenver.com

DOWNTOWN SAN DIEGO (2000): en http://www.dtsd.org

FOUILLET, M. (1999): "L'accompagnement des Pouvoirs Publics, le rôle de l'Etat". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pp. 56-57.

GARCÍA ESCALONA, E. (1997): "Espacio Central y Actividad Comercial". Distribución y Consumo, núm. 34, junio/julio, pp. 11-21.

GIBERT, P. (1999): "Suède: une démarche développée dans 120 villes". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pp. 29-32.

GROUPE DE TRAVAIL PERILLIAT (1998): Le Developpement des Activites Commerciales en Centre-Ville. Secrétariat d'État aux Petites et Moyennes Entreprises, au Commerce et à l'Artisanat, documento inédito.

HUDDERSFIELD CREATIVE TOWN INITIATIVE (1999): "Huddersfield Town Centre Management". En http://www.creativetown.com

INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS (1999): Revised PPG6: Town Centres and Retail Developments. En http://www.ice.org.uk

JACKSON, E. (1999): "Jackson Rsponds to Anti-BID Misinformation". Legislative Updates, septiembre, en http://www.ida-downtown.org

KOTLER, P.; CÁMARA, D. y GRANDE, I. (1996): Dirección de Marketing. 8ª edición, Ed. Prentice Hall, Madrid.

LEHMANN, J. P. (1999): "La nécessité d'un dialogue permanent avec les collectivités locales". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pag. 65.

LEPAGE, P. (1999): "La nécessité et la mise en place du partenariat public-privé". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pp. 50-51.

LEWISON, D. (1999): Ventas al detalle. 6ª edición, Ed. Prentice Hall, Madrid.

LOS ANGELES DOWNTOWN CENTER DISTRICT (1998): "Downtown Center BID". En http://www.downtownla.com

MAMMOSER, T. L. (1995): "Winning back our cities". Retailing Issues Letter, mayo, pp. 1-5.

MARRERO CABRERA, J. L. (1999a): "Comercio y Ciudad: Una nueva relación". Distribución y Consumo, núm. 46, junio/julio, pp. 120-127.

MARRERO CABRERA, J. L. (1999b): Declaración de Málaga. I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad. Documento de Conclusiones. Ed. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

MARTÍN ROJAS, F. (1998): "Potenciación de los Centros Urbanos como Espacios Comerciales Abiertos". Distribución y Consumo, núm. 41, agosto/septiembre, pp. 130-134.

METTON, A. (1980): Le commerce et la ville en baulieue parisienne. Ed. Courbevoie, París.

MIQUEL PERIS, S.; PARRA GUERRERO, F.; L'HERMIE, C. y MIQUEL ROMERO, Mª.J. (2000): Distribución Comercial. 4ª edición, ESIC, Madrid.

MLW (1999): "La convivialité et la fête, les privilèges du centre-ville". Point Cofinoga, núm. 44, pág. 12.

MOLINILLO JIMÉNEZ, S. (2000): Centros Comerciales de Área Urbana: Especial referencia a las relaciones con entidades laterales. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.

MONTERO MURADAS, I. (1998): El Comercio Minorista en Canarias. Fundación FYDE, Santa Cruz de Tenerife.

NOURY, J. P. (1999): "Table ronde: L'animation un facteur clé". Actes du Colloque Commerce Centre Ville, 2 novembre 1998. Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, pp. 37-38, París.

OWEN, A. A. (1999): "La Gerencia Integral del Comercio y la Ciudad. El papel del Town Centre Manager". VI Congreso Español de Centros Comerciales. Conclusiones. Asociación Española de Centros Comerciales, pp. 199-204, A Coruña, 1998.

PARRA, F.; GONZÁLEZ, E.; MOLINILLO, S. y VILLAREJO, F. (1998): "Análisis del comercio tradicional". XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Málaga, pp. 1213-1220.

PASCUAL, E. (1995): "El proceso de creación y gestión de los Centros Comerciales Abiertos". Actas de las V Jornadas Andaluzas sobre Distribución Comercial, 9 y 10 de noviembre, Jerez, pp. 17-34.

PERIZ, M. (2000): "Partenariado". I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos, febrero, Huelva. Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía, Confederación de Comercio de Cataluña y Federación Gallega de Comercio. (notas propias)

PINSON, J. L. (1999): "Des outils au secours du centre-ville". Commerce mag, núm. 16, noviembre, pág. 37.

PORTAL OLEA, J. M. (1999): "Centros Comerciales a Cielo Abierto. Una perspectiva de futuro para el comercio urbano". Distribución Actualidad, núm. 276, noviembre, pp. 32-34.

PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1988): "Coaliciones y Estrategia Global". Información Comercial Española, núm. 658, pp. 101-120.

RSD CONSULTORES (1998): Centros Comerciales Abiertos. Ed. Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

RUSHMOOR BOROUGH COUNCIL (1998): Aldershot: town centre manager. En http://www.rushmoor.gov.uk

SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J. Mª. (1996): "Comercio Tradicional: Opciones estratégicas". Distribución y Consumo, núm. 30, octubre/noviembre, pp. 6-29.

SÁNCHEZ DEL RÍO, R. (1999): "Centros comerciales abiertos: una estrategia de mejora del atractivo urbano y del nivel de competitividad de la actividad terciaria en las ciudades". Distribución y Consumo, núm. 48, octubre/noviembre, pp. 43-51.

SERRANO, F. y PARRAS, M. (1994): "El sistema comercial de Andalucía. Estructuras en proceso de cambio". Distribución y Consumo, núm. 14, febrero/marzo, pp. 43-71.

SHREWSBURY TOWN CENTRE MANAGEMENT PARTNERSHIP (1999): en http://www.arik.co.uk

SOLIHULL TOWN CENTRE MANAGEMENT (1998): en http://www.solihull.gov.uk

SOROKIN, P. A. (1964): Achaques y manías de la sociología moderna y ciencias afines. 2ª edición, Ed. Aguilar, Madrid.

ST. EDMUDSBURY BOROUGH COUNCIL (1998): A Strategy for the Management of the Town Centre. En http://www.stedmundsbury.gov.uk

STANSBURY, M. (1999): "Getting to grips with the town centre: Town Centre Management". Caring for our town and cities, en http://rudi.herts.ac.uk

TARRAGÓ, M. (1997): "Comercio urbano o comercio periférico". VI Jornadas del Comercio Riojano, Cámara de Comercio e Industria de la Rioja, noviembre, pp. 55-68.

THE SCOTTISH OFFICE (1999): National Planning Policy Guideline: Town Centres and Retailing. En http://www.scotland.gov.uk

THE URBAN AND ECONOMIC DEVELOPMENT GROUP-URDEB (1999): Town Centre Partnerships. En http://www.urbed.co.uk

VARIN, F. (1999a): "Canada: un processus de revitalisation concernant 80 municipalités et quartiers du Québec". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pp. 26-28.

VARIN, F. (1999b): "Planification du programme Rues Principales au Canada", en La Gestión des Centres-Villes. Ed. Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie - ACFCI, pp. 61-71.

VERMEULEN, P. (1999): "Discours de Cloture". Actes du Colloque National Centres Villes, comment gérer une nouvelle dynamique. Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie-ACFCI, pp. 86-91.

VEYRENCHE, M. y PENERAI, P. (1983): "Estructuras Urbanas", en Elementos de Análisis Urbano, pp. 215-241. Ed. Instituto de Estudios de Administración Local, Madrid.

YSA FIGUERAS, T. (2000): "Modelos de Gestión de Centros Urbanos: la experiencia en Estados Unidos". I Jornada Técnica sobre Gerencia de Centros Urbanos, resumen de ponencias. Asociación Centro Histórico de Málaga y Asociación Española de Gerentes de Centros Urbanos, pp. 4-7, mayo, Málaga.