

# 13

# Capítulo

## Centros Comerciales Abiertos

**Sebastián Molinillo Jiménez**  
**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Conocer y comprender el origen, concepto y características de la gestión de áreas urbanas como instrumento de revitalización de las ciudades.
- 2** Dominar el contexto y características de las principales experiencias internacionales de gestión de áreas urbanas.
- 3** Distinguir los diferentes tipos de centros comerciales abiertos y los criterios para su clasificación.
- 4** Conocer las diferentes alternativas de estructuras organizativas para la gestión de áreas urbanas.
- 5** Reflexionar sobre la importancia de la actividad comercial en la revitalización de las áreas urbanas.

Colaboración: El autor agradece la colaboración de D. Juan Antonio López García, Director de Consultoría de Auren Asesores.

*La actividad comercial constituye uno de los indicadores fundamentales para conocer la vitalidad de una ciudad. La estrecha relación entre el comercio y la ciudad nos lleva a afirmar la existencia de una relación biunívoca causa-efecto para explicar el desarrollo de ambas realidades. De hecho, se puede argumentar que la justificación histórica para la creación de muchas ciudades fue la confluencia de los intereses comunes de las personas en torno a la actividad comercial.*

*En efecto, la actividad comercial es fuente dinamizadora de la vida de las ciudades..., pero no es menos cierto que, en los últimos años, las ciudades han perdido parte de su atractivo global, en general, y parte de su atractivo comercial, en particular... Así, considerando la perspectiva de la demanda..., el cambio de los hábitos de compra, la dificultad de aparcamiento y accesibilidad, la inseguridad ciudadana e incluso cierta desatención municipal son algunos de los factores que explican el declive de las urbes en este aspecto.*

*Por lo que respecta a la oferta, cabe señalar que la evolución de la distribución comercial, caracterizada por la gran concentración empresarial, cuyos formatos comerciales más representativos se engloban bajo el concepto de grandes superficies, ha dejado en una posición difícil al comercio tradicional. La búsqueda de emplazamientos de menor coste ha potenciado su ubicación en la periferia, lo cual ha provocado consecuentemente, la dicotomía centro-periferia en el ámbito de la actividad comercial.*

*Una respuesta por parte de los comerciantes a los cambios producidos en esta dirección durante la década de los 60 y con mayor claridad durante los 70, ha sido el asociacionismo comercial espacial. En este sentido, y a pesar de que en muchos casos, con el paso del tiempo el proyecto asociativo ha perdido efectividad y no ha servido para mantener y rentabilizar la unidad entre los comerciantes, este modelo aún alberga algunas oportunidades y puntos fuertes. La opinión generalizada entre los autores... de que el futuro del comercio tradicional depende en buena medida del mantenimiento y la recuperación del centro urbano, pone de manifiesto la importancia del asociacionismo zonal como vehículo para encauzar la implicación de los comerciantes en este fin. Efectivamente, el comercio tradicional de centro urbano verá garantizada su supervivencia si interactúa con los demás aspectos que definen la salud de la ciudad: accesibilidad y movilidad, seguridad, limpieza, oferta de ocio, de servicios para el ciudadano, visitantes y empresas, etcétera.*

*Para remediar la pérdida de atractivo comercial en áreas urbanas, se requiere la participación de las distintas administraciones (local, autonómica y central) así como del propio colectivo de comerciantes.*

*Fuente: Charterina y Tamayo (2005)*

## CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

El desarrollo económico de las ciudades, así como los cambios de hábitos de vida y consumo que se producen paralelamente, han tenido en las últimas décadas un impacto negativo sobre las tramas urbanas más consolidadas y, especialmente, sobre los centros históricos. En este sentido, tanto el desplazamiento de la población fuera de las grandes urbes hacia zonas residenciales, como la ubicación de la moderna distribución en la periferia, ha llevado al abandono de calles y plazas, deshumanizando los espacios públicos.

En este contexto, el presente capítulo aborda la revitalización de las ciudades a partir de la reactivación del comercio urbano y, más concretamente, de los centros comerciales abiertos entendidos como modelos de gestión de las áreas urbanas que surgen tratando de reproducir las técnicas de los centros comerciales integrados.

Para ello se analizará brevemente el origen de la situación actual, incidiendo en la relevancia que los factores del entorno tienen sobre los resultados de la actividad comercial y en la importancia de buscar soluciones a partir del asociacionismo zonal o espacial. De este modo, el concepto de Centro Comercial Abierto (CCA) se plantea desde una perspectiva integradora como modelo de gestión que puede permitir la cooperación de los sectores público y privado, con el objetivo común de alcanzar lo mejor para la ciudad.

Este modelo de reactivación de la actividad comercial tiene ya antecedentes en otros países desarrollados, por lo que se abordan de forma sucinta las experiencias realizadas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Austria, Francia y Bélgica.

En el caso de España, la gestión de áreas urbanas tiene su origen a mediados de los años noventa, cuando se introduce el concepto de Centro Comercial Abierto. No obstante, su interpretación e implantación se ha realizado de forma muy heterogénea, por lo que se propone una clasificación de los CCA de acuerdo a la estructura empresarial de la zona, las características de la trama urbana y su área de influencia.

Por último, en el capítulo también se aborda el marco y el proceso de constitución de un CCA, así como las posibles estructuras organizativas que podría adoptar. A este respecto, se destaca el papel que hasta ahora han tenido las asociaciones empresariales y se introducen reflexiones sobre la oportunidad de implantar nuevos modelos que permiten avanzar en la gestión de áreas urbanas.

## 13.1. Orígenes, concepto y características de la gestión de áreas urbanas

### 13.1.1. Introducción

El comercio ha estado presente en las ciudades prácticamente desde siempre, sea como causa o como consecuencia. Históricamente, el lugar central de la ciudad se ha caracterizado por ser el espacio donde la población, al abrigo de las murallas, encontraba las máximas expresiones sociales y de intercambio económico.

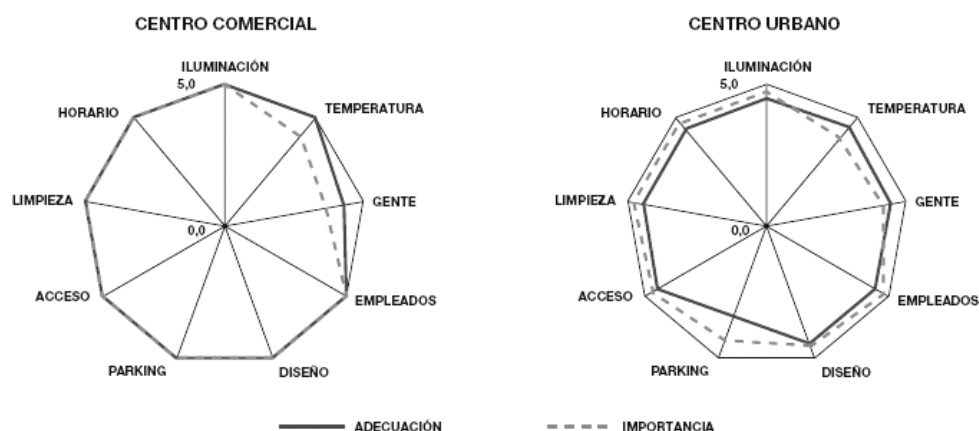
Sin embargo, el incremento de la población provocó la ampliación de la ciudad extramuros y la aparición de los barrios periféricos como entes autónomos con una importante dotación de servicios y comercios. No obstante, hasta mediados del siglo xx el espacio central de la ciudad seguía siendo el punto de referencia imprescindible para el conjunto de la urbe.

Más tarde llegaría la consolidación del progreso económico y el desarrollo social paralelo que acarrearía cambios importantes en los modos de vida imperantes. Para Gamir (1997), *“la forma de vivir ha ido cambiando, el vehículo invadió la ciudad, los hábitos de consumo se modificaron y el centro de las ciudades se fue terciarizando a la vez que se deshumanizaba. El comercio de barrio fue sustituyéndose por servicios u oficinas a la vez que las viviendas se abandonaban y la ciudad fue perdiendo su belleza como espacio de animación y relación, cada vez más atónita y desnuda con ecos sutiles de su pasado.”*

En España, el retroceso de los centros urbanos, y consecuentemente el del comercio tradicional, se inicia en los años setenta a partir de los cambios en los hábitos de vida y consumo de la población, y de la ubicación de grandes superficies y centros comerciales en la periferia. Este proceso de descentralización de la actividad comercial minorista no es exclusivo de nuestro país, sino que ya se había observado años antes en los principales países desarrollados de nuestro entorno.

El efecto en las zonas urbanas, provocado por la fuga de población hacia las ciudades dormitorio o zonas residenciales y la implantación de centros comerciales en la periferia, se ve agravado por las deficiencias de la propia estructura de calles, el deterioro físico y ambiental de la zona, las dificultades de accesibilidad, el déficit de aparcamientos, el elevado precio del suelo y la carestía de la vivienda tanto en propiedad como en alquiler.

FIGURA 13.1  
Elementos ambientales del entorno comercial. Importancia y Adecuación



Fuente: Bigné y Andreu (2004).

Los resultados de un estudio empírico realizado en la ciudad de Valencia por Bigné y Andreu (2004) permiten observar, aunque sólo se trate de una localidad, las discrepancias entre la importancia que le asigna el consumidor a determinadas variables del entorno y su evaluación en función de la experiencia de compra en centro comercial o centro urbano.

Aunque en el centro urbano son varios los elementos ambientales con percepción negativa, destacan la limpieza, los horarios y, muy especialmente, el aparcamiento. Si este estudio se ampliara al conjunto del territorio nacional, desgraciadamente los resultados se reproducirían en muchas localidades.

En este contexto, el esfuerzo individual de cada comerciante no es suficiente para recuperar la actividad social y económica de las áreas urbanas deprimidas, sino que se precisa de una conjunción de promoción y mejora de la oferta individual de cada establecimiento dentro de una estrategia integral de gestión común del espacio público que conforman las calles y plazas de las poblaciones.

### 13.1.2. Asociacionismo zonal o espacial

Según Barroso y Martín (1999), cuando la oferta de una organización no es suficiente para atender las exigencias de sus clientes, ésta se verá obligada a establecer acuerdos con otras firmas estableciendo verdaderas redes inter-organizacionales. El asociacionismo zonal puede interpretarse, en cierta forma, como una red interorganizacional bajo un prisma de cooperación empresarial.

Por lo tanto, las actuales condiciones del mercado, tanto por el lado de la oferta como de la demanda, obligan a considerar al asociacionismo como una estrategia necesaria para el comerciante tradicional si quiere ofrecer todos aquellos servicios que el mercado demanda y contrarrestar la atracción de otras formas comerciales periféricas.

#### LECTURA 1 Presentación del Gran Centre de Granollers

La Asociación de comerciantes, profesionales y empresas de servicios de Granollers Centre (Gran Centre) se gestó a finales del año 1994, cuando un grupo de comerciantes se reunió y tomó consciencia de que no era suficiente con mejorar individualmente sus comercios, sino que hacían falta medidas colectivas para hacer frente a las nuevas formas comerciales y al cambio de costumbres que estaba produciendo entre sus clientes.

Estos comerciantes comprobaron que la competencia no está en la tienda de al lado, sino en los grandes centros comerciales externos, y empezaron a forjar el proyecto de una asociación que defendiese el comercio de la ciudad frente al comercio periférico. Fijaron unos objetivos de delimitación de la zona, mejora del entorno, ambientación de la zona, promoción del comercio y de vida en la ciudad.

La asamblea fundacional de Gran Centre tuvo lugar el 14 de junio de 1995, convocada por los 50 socios fundadores.

Es a partir de noviembre de 1995 que la Junta Directiva decidió basar su labor en los tres ejes que la caracterizan hasta la fecha: Ciudad, Cultura y Comercio.

*Fuente: [www.grancentre.com](http://www.grancentre.com) Granollers, 20/04/2008.*

Pero, además, en los últimos tiempos el asociacionismo de los comerciantes se ha comenzado a entender como un punto de partida necesario para la revitalización de las principales áreas urbanas, de tal forma que la Comisión de las Comunidades Europeas (1997) considera las tiendas *“lugares de encuentro y centros de intercambio que potencian la revitalización de las comunidades locales.”*

Según Dawson y Shaw (1993), las posibilidades de realizar alianzas entre minoristas que operan en el mismo mercado espacial, pueden deberse a alguna de las siguientes razones:

- Búsqueda de economías de escala organizativas.
- Defender un mercado existente ante una amenaza competitiva.
- Compartir costes y recursos.
- Mejorar la capacidad de innovación.
- Acceder a nuevas oportunidades.
- Intercambiar experiencias.
- Defender los establecimientos frente a depredadores corporativos.
- Iniciar la total integración corporativa.
- Aumentar las barreras de entrada.
- Conseguir el apoyo gubernamental.

En muchas áreas urbanas se manifiestan algunas de las cuestiones consideradas por Dawson y Shaw como originarias de alianzas entre minoristas, lo cuál podría dar lugar a la aparición de asociaciones.

Siendo esto cierto, lo paradójico es que a pesar de existir representantes de una gran diversidad de actividades económicas en cualquier área comercial urbana, tradicionalmente, cuando se aborda la cuestión del asociacionismo se suele reducir el debate a la participación de los comerciantes en algún tipo de asociación territorial que, con vocación reivindicativa, represente los intereses del sector ante la sociedad y, especialmente, ante la Administración Local.

El dinamismo de una ciudad está ligado frecuentemente a la diversidad de funciones presentes en su centro, sobre todo a aquellas que se corresponden con actividades culturales y de ocio (cafés, restaurantes, cines, etc.), sinérgicas con las actividades comerciales. Como señala Martín (1997), *“toda organización se encuentra siempre inmersa en un entorno que la condiciona y con el que interactúa”*; es decir, la mejora de un área urbana no sólo beneficia al comercio, sino a cualquier otra actividad económica que allí se realice (hostelería, servicios personales, despachos profesionales,...). Es más, incluso a los vecinos y propietarios de los inmuebles, puesto que la mejora del entorno supondrá una mayor calidad de vida y una revalorización de las propiedades y de los alquileres que se pueden percibir.

En definitiva, si la dinamización y regeneración comercial urbana se caracterizan por su alto grado de interdisciplinariedad, así como por la heterogeneidad de los agentes públicos y privados que intervienen en cualquiera de estos procesos, ¿sería lógico plantear algún tipo de colaboración o asociacionismo entre todos los agentes públicos y privados con intereses en el área?

### 13.1.3. Definición y características del Centro Comercial Abierto

Para denominar concentración de oferta comercial minorista en las calles de la ciudad se han acuñado términos tales como *“centros comerciales naturales”* (Casares, 1992), *“centros comerciales tradicionales”* (Tarragó, 1997), *“centro comercial no planificado”* (Montero, 1998), *“áreas comerciales urbanas”* (Sainz de Vicuña, 1996), *“distritos centrales de negocio”* (Lewison, 1999), *“distrito comercial”* (Dawson y Lord, 1985) o *“centro comercial de área urbana”* (Molinillo, 2002).

La denominación de Centro Comercial Abierto (CCA), extendida entre los profesionales e investigadores del comercio minorista, se realiza en contraposición a los clásicos Centros Comerciales para referirse a un área urbana a cielo abierto, con una importante concentración comercial no planificada, a la que se pretende dotar de cierta unidad en la gestión y comercialización.

En el I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos, celebrado en el año 2000 en Huelva, se definió el CCA como una *“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).

Por lo tanto, el Centro Comercial Abierto va mucho más allá de la mera agrupación de comerciantes encaminada a implantar una estrategia comercial en un área determinada. El CCA debe ser en realidad el instrumento que posibilite la implantación y mantenimiento de un Proyecto Integral de Desarrollo, basado en la cooperación entre empresas privadas y el sector público. En opinión de Elizagarate y Zorrilla (2004), el éxito del CCA depende de muchas cuestiones que trascienden el ámbito puramente comercial y son responsabilidad de agentes como la Administración Pública, por lo que los planes estratégicos de las ciudades deberían contemplar la planificación del comercio en la ciudad considerando su integración urbanística y organizativa.

Sin embargo, la colaboración entre los sectores público y privado no es nada fácil. En el trabajo elaborado por la *Association International du Développement Urbain* (1999) se destaca que para conseguir el desarrollo urbano las Administraciones reconocen encontrar dificultades de metodología en sus relaciones con las empresas, mientras que éstas observan dificultades en la determinación de los objetivos y en los comportamientos. Así, mientras que en la empresa existe un interlocutor claramente identificado, en la Administración la distribución de competencias y servicios dificulta la relación. El proceso se agrava cuando se hace frente a las diferencias de criterios económicos y sociales que presiden la fijación de sus objetivos. Por lo tanto, la cooperación requiere una profunda reflexión y un diálogo importante que debe dar lugar a un modelo de organización adaptado a las peculiaridades de cada ciudad e incluso de cada área urbana (Molinillo, 2002).

## LECTURA 2

### Gobierno y Ayuntamiento acuerdan relanzar el comercio del centro

Conscientes de la importancia que para Santander tiene el comercio, el alcalde de la ciudad... y el consejero de Economía... acordaron ayer relanzar y potenciar el sector en el centro de la capital cántabra. Se trata de conseguir un Centro Comercial Abierto de importancia, una vieja idea que acarician ambas instituciones y centenares de comerciantes. Ambos políticos convinieron ayer en la necesidad de potenciar este sector porque “el centro comercial abierto de Santander es el más importante de Cantabria y es foco de atracción para toda Cantabria”...

La delimitación del espacio físico será consensuada entre el Ayuntamiento y el Gobierno cántabro, decidiendo otras medidas a tomar, como la financiación y la gestión del proyecto de peatonalización de más calles de la ciudad.

El desarrollo del Centro Comercial Abierto se centrará, en primer lugar, en delimitar su área específica, quizá desde el Ayuntamiento a Cuatro Caminos, la peatonalización de más calles y la creación de más zonas de aparcamiento para residentes y de rotación, la reforma del mercado de México y la mejora de los mercados minoristas. En este aspecto destacan los planes en marcha para la reforma del mercado de La Esperanza, el principal de Santander y que ejerce una gran atracción de ciudadanos hacia el centro... El proyecto de mejora de La Esperanza tiene un presupuesto de unos 10 millones de euros y, para financiarlo, el ayuntamiento necesita la aportación económica del Gobierno de Cantabria y de la empresa estatal Mercasa...

Hay grandes proyectos para el desarrollo del comercio del centro de Santander, entre ellos la mejora de la accesibilidad y el apoyo a la Oficina Municipal del Comercio,... para lo que pidió “concreción, con plazos y financiación, para eliminar incertidumbres”.

*Fuente: www.eldiariomontanes.es. Santander, 15/11/2007.*

No obstante, cualquier proyecto de CCA debe considerar, al menos, los siguientes parámetros:

- Definición y delimitación geográfica.
- Existencia de un eje comercial principal que represente la columna vertebral del centro.
- Elevada densidad comercial con establecimientos con una cierta entidad y tradición.
- Diversidad de oferta comercial y de servicios.
- Existencia de polos de atracción que actúen como locomotoras del resto de establecimientos ubicados en el área.
- Importante número de empresarios con vocación asociativa y de gestión común.
- Adecuación de los establecimientos comerciales al entorno arquitectónico y urbanístico mediante la restauración y remodelación externa de fachadas, escaparates, rótulos y señalización que potencien la imagen singular del conjunto.
- Voluntad real de las instituciones para revitalizar y rehabilitar el área, cuidando todos los aspectos relacionados con la movilidad, accesibilidad, estacionamiento y urbanismo comercial.
- Disposición a la colaboración por parte de los agentes públicos y privados.
- Concepción del proyecto en el contexto de la planificación estratégica de la ciudad, con repercusiones en el Plan General de Ordenación Urbana y en los Planes Especiales que de él se deriven.

Por lo tanto, podemos definir el Centro Comercial Abierto como la agrupación de agentes sociales, económicos, políticos y culturales de un área urbana delimitada, vinculados a través de una entidad con personalidad jurídica que, con una gestión externa común y un criterio de unidad e imagen propia, persiguen la mejora de la situación socioeconómica de su entorno.

## 13.2. Experiencias en la gestión de áreas urbanas: una visión internacional

---

La situación de deterioro de las tradicionales áreas comerciales urbanas, afectadas por el crecimiento poblacional y comercial de la periferia, obliga a replantear el modelo de crecimiento urbano y el papel de las tradicionales áreas de negocio. Como consecuencia de esta situación, las primeras experiencias de gestión de áreas urbanas surgen en Estados Unidos en los años 70 con la creación de los *Special Assessment Districts* (SAD). Posteriormente los SAD darían lugar a los *Business Improvement Districts* (BIDs), Distritos de Mejora de Negocios o de Dinamización Empresarial, consolidándose el modelo de gestión urbana en la década de los 90.

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, con el propósito de prestar una serie de servicios adicionales (p.e., seguridad, limpieza, mantenimiento integral de calles, promoción, dinamización,...) que mejoren los proporcionados por la Administración Pública. Esa sobretasa que incrementa el equivalente al Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) de España, sólo podrá aplicarse con el acuerdo de una amplia mayoría de propietarios de inmuebles de uso comercial.

La implantación de un *BID* debe ser autorizada por el Estado y será la Administración Local la que determine su ámbito competencial. Habitualmente el *BID* suscribe un contrato con el ayuntamiento para prestar los servicios acordados y recibir a cambio la cesión del importe de la sobretasa recaudada. Estos ingresos representan aproxi-



madamente el 80% de la financiación de la gestión del área urbana, alcanzándose el 100% con aportaciones voluntarias, donaciones, subvenciones y con la comercialización de servicios a otras empresas o distritos.

La iniciativa de implantación de un *BID* suele ser privada, con una importante participación del sector inmobiliario y del pequeño empresariado, pero en su Junta es habitual encontrar representación municipal.

**FIGURA 13.2**  
**Imágenes del *Business Improvement District* de Los Ángeles**



Según Molinillo (2002), las motivaciones que llevan a las autoridades locales, a los propietarios y a los arrendatarios de inmuebles, a actuar directamente para mejorar un área de la ciudad son las siguientes:

1. La primera motivación del *BID* es el reconocimiento de la influencia negativa que la imagen de la zona (basuras, deterioro físico,...) tiene en los usuarios. Si los compradores no compran y los empleados se quejan a sus empleadores, entonces las tiendas y los negocios se marcharán, reduciéndose el valor de los edificios y de los negocios; todo lo cual implica un empeoramiento del entorno urbano. Sin embargo, cuando el *BID* se encuentra establecido y los servicios de la ciudad son complementados, y no usurpados, el ambiente para los clientes, empleados, visitantes y propietarios mejora.
2. La segunda motivación de incrementar la confianza en el área es el aumento que se producirá en la recaudación municipal vía impuestos, como consecuencia del aumento del número de negocios, la revalorización de las propiedades inmobiliarias, el aumento del empleo, el incremento del gasto, etc. Esto no significa que los *BIDs* constituyan una fuente filantrópica de dinero, pero sí que un clima apropiado para los negocios puede generar más riqueza que revertirá en la comunidad.
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 lo harán sus ventas.

Entre los más de 1.500 *BID* implantados podemos mencionar los más de 40 que hay sólo en la ciudad de Nueva York, así como los casos de San Diego, Denver, Los Ángeles, Atlanta, Filadelfia, Seattle o Washington, entre otros muchos.

A principios de los 80, la gestión de áreas urbanas se extiende a Canadá. En 1981, la Municipalidad de Montreal aprueba el reglamento de las Sociedades de Iniciativa y Desarrollo de las Arterias Comerciales (SIDAC), como entidades autónomas no lucrativas que agrupan a todos los empresarios (comerciantes, profesionales, prestatarios de servicios, etc.) de un perímetro definido con la finalidad de impulsar el desarrollo económico de una zona determinada (centro urbano, arteria comercial, etc.).

Un año más tarde, el conjunto de municipios de Québec adopta la Ley sobre las SIDAC, integrándola con posterioridad, en la Ley de Ciudades y Municipios y en el Código Municipal. En 1997, el Ministerio de Asuntos Muni-

cipales, a petición de los interesados, modifica la denominación SIDAC por la de Sociedad de Desarrollo Comercial (SDC).

Según la Ley, una SDC puede tener por objeto: 1) promover el desarrollo económico del distrito; 2) establecer servicios comunes de atención a sus miembros o a sus clientes; 3) gestionar un establecimiento en el distrito; 4) construir o gestionar un garaje o una parcela de estacionamiento; y 5) ejecutar trabajos sobre la propiedad pública o privada, con el consentimiento del propietario.

Los Ayuntamientos tienen la potestad de establecer zonas comerciales, en las que podrían delimitarse distritos susceptibles de ser gestionados por los empresarios a través de una SDC. Para ser reconocida por la Administración Local, la iniciativa necesita una mayoría de empresarios favorables a su creación. Asimismo, es el Ayuntamiento el que reglamentariamente prevé las modalidades de funcionamiento de la futura SDC y las opciones de contribución económica de los diferentes negocios.

También en la región del Québec se creó en 1984 la fundación privada sin ánimo de lucro *Rues Principales*, siendo su objetivo ayudar a la revitalización de las regiones, a la sensibilización del patrimonio y a la emergencia de nuevas asociaciones locales. Para garantizar su neutralidad, esta Fundación está financiada por la renta de intereses de un fondo, creado gracias a la contribución de los gobiernos Federal y Regional, así como por la fundación *Héritage Canada*. Algunos ejemplos destacados de intervención de la fundación *Rues Principales* son los municipios de Drummondville, Gaspé, Gatineau (Hull), Lévis (Vieux-Lévis), Montmagny y Val-d'Or.

Por otra parte, 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. El BIA, que se inspira en el *Business Improvement District (BID)* estadounidense, está constituido por propietarios y arrendatarios, de tal manera que cualquier negocio que se instale en el área formará parte de él automáticamente. Establece su presupuesto de forma autónoma y recibe la financiación del Ayuntamiento a través de una sobretasa impositiva de la propiedad. Entre los BIAs de Ontario podemos señalar: Collingwood, Fergus, Essex, Ottawa, Windsor o Dundas.

En Europa, la gestión de área urbana comienza en el Reino Unido a mediados de los años 80, con el modelo conocido como *Town Centre Management (TCM)*. En este caso, la gestión radica en un *partenariado* o asociación público-privada que aglutina agentes tan diversos como la administración local, empresas líderes del sector de la distribución, propietarios y promotores de centros comerciales integrados, empresarios inmobiliarios, policía, medios de transporte y comunicación, etc.

Normalmente, la mayor parte de la financiación de estas asociaciones de gestión de los centros urbanos procede de fondos públicos estatales y locales. Pero, en ocasiones, también hay una importante aportación del sector privado y, en menor medida, generación de recursos propios.

**FIGURA 13.3**  
**Imágenes de actividades de gestión del área en el Reino Unido**



Entre los TCM pioneros se encuentran muchos de pequeñas ciudades, a las que resultó más fácil alcanzar esa colaboración público-privada. Por señalar algunos de los más notorios, sirvan de ejemplo los casos de Birmingham, Coventry, Nottingham, Reading o Manchester.

Por otra parte, en septiembre de 2004 se aprobó en Inglaterra la Regulación de los *Business Improvement District (BID)*. De manera similar a lo que ocurre en Estados Unidos, el BID permite generar fondos procedentes de todas las actividades empresariales ubicadas en cada área durante un periodo máximo de cinco años, a partir de los cuáles habrá que renovar la autorización. Además de la financiación a través de las nuevas tasas, que vienen a representar entre el 33% y el 77% de los ingresos, los BID reciben otras aportaciones procedentes de las autoridades locales, de los empresarios inmobiliarios y de la explotación de sus servicios. Entre las primeras áreas que aprobaron su implantación se encuentran, por ejemplo: Herat of London Business Alliance, Lincoln, Birmingham Broad Street, Bedford, Coventry City Centre BID, Kingston First, Bristol o London Bridge.

A finales de los ochenta, este proceso de implantación de experiencias de gestión de áreas urbanas “salta” de las “islas” al continente europeo, reproduciéndose de diversas formas en países tales como Alemania, Austria, Francia, Bélgica o España.

En Alemania, las primeras experiencias datan de 1985 en las ciudades de Kronach y Mindelheim, mientras que en la vecina Austria el proceso se inició en 1991 en Ried y Vocklabruck. El modelo de gestión de área urbana de estos dos países guarda muchas similitudes, en la medida que la financiación procede mayoritariamente de la administración local (60%) y de las Cámaras de Comercio (20-25%). No obstante, en el caso de Austria existe un impuesto obligatorio destinado a la gestión del área que puede alcanzar el 25% de su financiación.

En cuanto a las formas de organización, la gestión del área urbana se realiza en la mayoría de las ocasiones a través de asociaciones (40-50%) pero también hay un importante porcentaje de sociedades empresariales (25-35%), organismos relacionados con el turismo (5-15%) e incluso departamentos municipales (10-25%). En cualquier caso, lo habitual es que se constituya una especie de “junta consultiva para la gestión urbana” formada por el ayuntamiento, cámara de comercio, comerciantes, empresarios de otras actividades, propietarios de inmuebles y medios de comunicación. La junta consultiva debe dar el visto bueno de todas las acciones relevantes que pretenda ejecutar el organismo que realiza la gestión del área. En cualquier caso, la tendencia es que la gestión no se centre únicamente en el marketing del área, sino que se enfoque también hacia el impulso de actividades y programas tanto sociales como culturales.

Desde principios de los años noventa, tanto en Austria como en Alemania, existen empresas especializadas que se dedican a la gestión de áreas urbanas. Además, en el año 2000 se constituyó la fundación NAFES, en la que colaboran el Estado Federal de Austria Superior y su Cámara de Comercio, para apoyar la gestión urbana.

En el caso de Francia, la iniciativa de la gestión de áreas urbanas se inició a principios de los noventa, de la mano de las asociaciones de comerciantes, de las Cámaras de Comercio y de ayuntamientos como Nancy y Dijon, bajo la denominación de “*Vitrines de...*”, asociación sin ánimo de lucro.

El modelo francés, propuesto en la Jornada Nacional del 31 de mayo de 1999 organizada por la *Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)* y la *Fédération Nationale des Centres-Villes*, se apoya en tres pilares básicos:

- a) Creación de una Asociación entre Ayuntamiento, Cámaras Consulares y Federación de Comerciantes.
- b) Constitución de un Comité de Pilotaje, compuesto por esos mismos miembros junto a otros agentes económicos como pueden ser los propietarios de inmuebles, prestatarios de servicios, profesionales liberales etc., que contribuirán al proyecto.

- c) Contratación de un Gestor de Centro Urbano que no será el “hombre de nadie”; no será el hombre del Ayuntamiento, ni el hombre de los comerciantes, ni el hombre de los propietarios de los inmuebles: será el hombre del Comité de Pilotaje, representante del interés general.

La *Fédération Nationale des Centres Villes* es la encargada por el *Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat, des Services et des Professions Libérales*, para ayudar a las ciudades a reestructurar su organización y su oferta comercial en el marco de los *partenariados* Ayuntamientos-Cámaras de Comercio-Federación de Comerciantes. En estos casos también suelen colaborar el Estado, la Región y las Diputaciones o Departamentos.

En cuanto a la financiación, el modelo “*Vitrines de...*” se sustenta en gran medida en el Fondo de Intervención para la Salvaguarda del Artesanado y del Comercio (FISAC) constituido con el impuesto que grava la implantación de grandes superficies. Adicionalmente, se produce también una importante aportación de los municipios, de las Cámaras de Comercio y del sector privado.

Algunos de los municipios en los que se ha implantado la gestión urbana son: Amiens, Bergerac, Bordeaux, Châlons-sur-Saône, Châteauroux, Laval, Le Havre, Lille, Marseille, Persignan, Poitiers o Rouen.

En el caso de Lille, el *Groupement des Acteurs Economiques de Lille Centre* agrupa más de 300 comercios y un *pool* de 30 empresas de otros sectores asociadas al proyecto de gestión del centro urbano. Los objetivos son la dinamización del comercio, la mejora del entorno y la promoción de la compra placentera en el centro de la ciudad; contando para ello con la colaboración del Ayuntamiento de Lille, de la Cámara de Comercio y de las Cámaras de Profesiones Liberales.

FIGURA 13.4  
Anuncios de centros urbanos de Francia



La gestión del área en Francia se refiere especialmente al urbanismo comercial, de manera que las actuaciones estratégicas que se plantean dentro de los *partenariados*, son incorporadas por los ayuntamientos a la planificación urbanística del municipio. No obstante, sus objetivos suelen ir encaminados a la revalorización del área, la promoción de la ciudad, la dinamización de la zona y el desarrollo de la colaboración público-privada.

En Bélgica, el concepto de gestión de centro urbano se presenta por primera vez en la Región de Wallonne, en un forum celebrado en mayo de 1996, como resultado de una reflexión surgida en la ciudad de Charleroi; un año después se le da cobertura legal a través de una decisión del Gobierno de la Región.

En su origen, la experiencia de Charleroi se sustentó sobre una dinámica y un proyecto de ciudad bien establecido, con voluntad política real de la administración local, así como la implicación inmediata de la Unión del Comercio Independiente y del Centro de Formación de las Clases Medias.

En 1997 se constituye en Bélgica la Asociación de Gestores de Centros de Ciudad, convirtiéndose en un elemento importante para facilitar la colaboración entre los agentes públicos y privados, de manera que se afronten acciones comunes y coordinadas que permitan la creación de un entorno favorable para el desarrollo económico y social. Entre los muchos proyectos afrontados se encuentran los de Arlon, Hannut, Liège, Louvin-la-Neuve y Mouscron.

Los modelos de gestión belga, en la mayoría de las ocasiones, se han plasmado en organizaciones claramente dependientes de los fondos públicos, de donde obtienen en torno al 90% de su financiación, pero también existen algunos *partenariados* con mayor peso específico del sector privado. En cualquier caso, las estructuras de organización suelen agrupar a representantes del Estado, la región, la administración local, los partidos políticos y los distintos sectores de actividad económica.

Por último, en el caso de España la gestión de áreas urbanas tiene su origen a mediados de los años noventa, aunque desde la década de los setenta muchas asociaciones de comerciantes venían influyendo sobre las actividades que la administración local realiza en el tejido urbano. En este sentido, podemos encontrar ejemplos tan distantes geográficamente como los del Centro Histórico de Málaga, el Casco Viejo de Bilbao o el Barrio Gótico de Barcelona, entre otros.

En los años noventa se introduce el concepto de Centro Comercial Abierto (CCA), como modelo de gestión que trataría de llevar a las calles de la ciudad las exitosas técnicas utilizadas por los centros comerciales integrados. En la práctica suponía crear un órgano independiente, abierto a todos los agentes del centro urbano y con parti-

**FIGURA 13.5**  
**Agentes del Centro Urbano**



Fuente: Dirección General de Comercio Interior (1998b).

cipación, al menos, de los comerciantes, ayuntamientos y cámaras de comercio. Este ente, en principio, debería tener competencias sobre cuestiones tan diversas como: seguridad, limpieza, accesibilidad, dotación de estacionamientos, ambientación, dinamización, promoción, gestión de locales, planificación urbana, o rehabilitación inmobiliaria, entre otras (ver anexo “Declaración de Málaga”).

Más de una década después de las primeras iniciativas, el panorama nacional refleja una gran heterogeneidad en los procesos de implantación de los CCA, con desiguales resultados sobre los objetivos planteados. A este respecto, es muy posible que haya más de 500 iniciativas de CCA que en su inmensa mayoría no pasan de responder a las estructuras y competencias de las tradicionales asociaciones de comerciantes y empresarios.

Entre las comunidades con mayor implantación de los CCA sobresalen, claramente, Andalucía, Cataluña, Galicia, País Vasco y Valencia. No obstante, en los últimos años se han incorporado también experiencias en Aragón, Asturias, Canarias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Extremadura, Madrid, Murcia o Navarra, entre otras. Algunas de las iniciativas más destacadas se pueden encontrar, por ejemplo, en Almería, Cádiz, Córdoba, Jerez de la Frontera, Málaga, Puerto de Santa María, Murcia, Castelló, Benicarló, Gandía, Barcelona, Terrassa, Granollers, Sabadell, Santa Coloma, Bilbao, Vitoria, San Sebastián, Irún, Eibar, Pamplona, Gijón, Santander, Santiago de Compostela, Ourense, Albacete, Burgos, Salamanca, Madrid, Palma de Mallorca o Santa Cruz de Tenerife.

Sin embargo, la realidad es que la falta de tradición para crear mecanismos de colaboración público-privada, los recelos de la propia administración local ante la posible constitución de estructuras que pudieran gestionar competencias municipales, o incluso los conflictos sobre el modo de ejecutar los acuerdos, han deparado un panorama nacional en el que la extensión en el uso del término Centro Comercial Abierto rara vez va más allá de la organización de actividades de animación, diseño de imagen corporativa o prestación de servicios para clientes y asociados. Sin duda, un avance notable considerando el punto de partida y la situación de deterioro que padecían muchas áreas urbanas en la década de los ochenta, pero lejos de alcanzar modelos avanzados de gestión integral.

En los próximos epígrafes analizaremos con mayor detalle cuáles son los distintos tipos de CCA que podemos encontrar en nuestro país y qué modelos de organización pueden apoyar el desarrollo de la gestión de áreas urbanas.

### **LECTURA 3    Empresarios acuerdan señalar el centro comercial abierto**

#### **12.10.07-M. Polonio**

El centro comercial abierto del Casco Antiguo marbellí dará un nuevo impulso al desarrollo de la zona tras la reunión que la Asociación de Comerciantes y Profesionales mantuvo ayer con CECA (Confederación Empresarial de Comercio de Andalucía) y FECOMA (Federación de Comercio de Málaga). Con el objetivo de homogeneizar la imagen de los centros comerciales abiertos de toda Andalucía, Marbella se ha sumado a un proyecto pionero de señalética urbana referida a este tipo de enclaves. Es más, el propio del Casco Antiguo y el del Coín son los dos primeros que forman parte de un proyecto regional que aboga por un logotipo genérico, fácilmente identificable por el público.

Tras largas negociaciones con el Consistorio y la Junta, el gremio de comerciantes ha obtenido una subvención de 210.000 euros, con el que espera dar a conocer este concepto al gran público. Si bien es cierto que este proyecto se encuentra en fase de lanzamiento, y aún no hay una fecha concreta, podría extenderse a la veintena de centros que existe actualmente en la provincia. Además, y como información complementaria, esta iniciativa contará con un portal en la Red —que se encuentra en fase de construcción— para todo tipo de consultas y sugerencias.

*Fuente: www.diariosur.es Málaga, 12/10/2007.*

### 13.3. Tipología de Centros Comerciales Abiertos

Los centros urbanos difieren unos de otros en multitud de criterios y atributos: según oferta comercial, morfología urbana, capacidad de atracción comercial, capacidad de gestión, apoyo institucional, disponibilidad o no de locomotoras comerciales, y así un sinfín de posibilidades que hacen a cada centro urbano único y diferente de los demás.

Si bien la singularidad es una de las fortalezas de los centros urbanos comerciales frente a los centros comerciales integrados, no es menos cierto que esto mismo dificulta la homogeneización del formato Centro Comercial Abierto y la aplicación de un mismo Plan de Actuación Comercial Global en todos ellos. No obstante, la existencia de características comunes posibilita la ejecución de algunas actuaciones similares en diferentes espacios comerciales.

#### LECTURA 4

##### **Los padres pueden dejar a sus hijos en una ludoteca en el Centro mientras compran**

26.12.07-SUR

La Asociación Centro Histórico de Málaga cuenta desde el pasado sábado y hasta el próximo 5 de enero..., con su tradicional ludoteca, puesta en marcha por primera vez en 2004 y que permite a los malagueños que acuden a comprar a los establecimientos de este espacio dejar de forma gratuita a sus hijos de entre tres y 11 años. Esta ludoteca está decorada como un jardín encantado, y, como novedad, ofrece una sala de lactancia. En este equipamiento se desarrollan actividades lúdico-educativas para los niños, como cuentacuentos, teatro, juegos con marionetas, talleres de manualidades, de cómic, de reciclado, de papiroflexia, entre otros. Abre de 11.00 a 14.00 horas y de 17.00 a 21.00 horas, excepto el 1 de enero.

##### **El centro histórico contará con contenedores soterrados a partir del domingo**

16.02.07-SUR

El nuevo sistema de recogida de basura con contenedores soterrados, instalados en ocho puntos diferentes, entrará en funcionamiento el próximo domingo en el centro histórico de Málaga, y ha supuesto una inversión aproximada de 360.000 euros...

Se trata de 39 buzones, fabricados en acero inoxidable, con una capacidad de cinco metros cúbicos los de residuos orgánicos, papel y envases, y de tres los de vidrio. En cuanto a la cuba, la parte que se encuentra oculta y enterrada, es capaz de almacenar entorno a 150 litros de lixiviados y para su recogida se emplearán dos sistemas diferentes —uno por elevación hidráulica y otro por elevación con pluma—. En un mes se sumarán otros nueve y la próxima semana se adjudicará la segunda fase, que incluye 205 depósitos.

##### **El Centro contará con 29 nuevas cámaras para vigilar las calles**

26.01.08-Antonio M. Romero

La Junta de Gobierno Local del Ayuntamiento de Málaga aprobó en su reunión de ayer el proyecto para la instalación de 29 cámaras para la videovigilancia en el entorno del Centro Histórico de la capital, que se unirán a las 17 que entraron en funcionamiento en marzo del pasado año y que controlan lo que sucede las veinticuatro horas del día en esta zona de la ciudad. Los nuevos equipos se ubicarán en el perímetro exterior que rodea el Casco Antiguo de Málaga..., estas zonas se han consensuado con los comerciantes. Las cámaras de videovigilancia podrían estar operativas a finales del presente año o principios de 2009. Previamente, deberán recibir el preceptivo permiso de la Comisión de Garantías de Videovigilancia del Tribunal Superior de Justicia de Andalucía (TSJA), que vela por la legalidad de estas actuaciones..., no debe de haber muchos problemas e inconvenientes, dado que se cuenta con la experiencia de la primera fase, que lleva casi un año en funcionamiento.

*Fuente: [www.diariosur.es](http://www.diariosur.es)*

Un intento de definición de las tipologías de centros urbanos comerciales a través de la delimitación espacial o según su morfología urbana no sería ni útil ni correcto, puesto que estos centros urbanos no están compuestos únicamente por una delimitación geográfica, sino por características sociales, urbanísticas, económicas y territoriales muy complejas. Por ello, siguiendo el trabajo de Auren (2007), para realizar la clasificación de los CCA se ha utilizado, por un lado, la dimensión y caracterización socioeconómica del área de influencia comercial y, por otro, la dimensión del espacio urbano, su estructura económica, adecuación urbanística y tipología de empresa. De la interacción de dichas variables surgen cuatro tipos de CCA que se han denominado: A, B, C y D. En esta clasificación se ha preponderado el tamaño, tanto por población como por número de establecimientos (comerciales y de servicios) localizados en un espacio comercial delimitado dentro de lo que se puede considerar área de comercio denso (ACD). La elección alfabética para hacer referencia a los diferentes tipos está motivada por la percepción equivocada de la utilización de términos de índole territorial o de tamaño, que no dejan entrever la heterogeneidad existente dentro de cada formato.

A) *tipología A*: entrarían los centros urbanos comerciales o de barrio localizados en municipios con una población superior a los 100.000 habitantes y/o con más de 500 comercios y servicios sin discontinuidad comercial en el área de comercio denso. Normalmente estos centros urbanos comerciales superan los 40.000 m<sup>2</sup> de superficie comercial entre todos los establecimientos (activa y disponible), lo que les da la oportunidad de abastecer a más de 13.000 familias dentro de su área de mercado, que suele ser supramunicipal.

Los centros urbanos comerciales de tipo A coinciden normalmente con los centros urbanos tradicionales de las principales ciudades, frecuentemente capitales de provincia. Tienen la capacidad de atraer un alto número de consumidores potenciales, tanto de esas ciudades como de sus respectivas áreas de influencia, debido a la dependencia económica, comercial y administrativa que ejercen sobre su entorno. En concreto, superan claramente el límite de los 30 minutos en vehículo como frontera razonable para conseguir la atracción espacial de consumidores como factor determinante de la respuesta competitiva de la estructura comercial.

B) *tipología B*: se engloban los centros urbanos comerciales o de barrio situados en municipios de entre 25.000 y 100.000 habitantes. Tienen un número de establecimientos que se sitúa entre los 300 y 500 comercios y servicios, sin discontinuidad comercial en la zona de mayor aglomeración comercial, que suman en torno a los 25.000 m<sup>2</sup> de superficie comercial. Esto le da capacidad de abastecer a más de 10.000 familias en su área de mercado.

Los centros urbanos comerciales de tipo B se emplazan en las principales cabeceras de comarca. También entran dentro de esta tipología aquellos municipios que, sin ser capital comarcal, disponen de una estructura comercial lo suficientemente importante como para atraer consumidores de municipios cercanos, aunque no suelen superar la frontera de los 30 minutos en vehículo. Sólo suele superarse esta isocrona por motivos territoriales, es decir, que debido al elevado tiempo de llegada a otro centro urbano de mayor rango comercial, los consumidores se ven forzados a realizar el acto de la compra preferentemente en estos municipios. Son los llamados consumidores cautivos.

C) *tipología C*: abarca los centros urbanos comerciales o de barrio de municipios con una población que oscila entre los 10.000 y 25.000 habitantes. En estos espacios se congregan de 150 a 300 establecimientos comerciales y de servicios, sin discontinuidad comercial en el área de comercio denso. Este número de establecimientos hace que se superen normalmente los 15.000 m<sup>2</sup> de superficie comercial, por lo que tienen la capacidad de abastecer a más de 6.500 familias en su área de mercado.

Estos centros de tipo C suelen estar ubicados en los centros urbanos tradicionales de municipios que no disponen de una clara polarización comercial, en un área de mercado lo suficientemente importante. Habitualmente sobrepasan la atracción local del propio municipio o barrio hacia otros cercanos, sin superar normalmente los 15 minutos en vehículo como frontera razonable para conseguir la atracción de consumidores.

D) *tipología D*: centros urbanos comerciales o de barrio de municipios con una población inferior a los 20.000 habitantes. También entran dentro de esta tipología los municipios que superan esta población pero tienen una estructura comercial que no sobrepasa los 150 establecimientos comerciales y servicios, en un área urbana sin discontinuidad comercial. Esta estructura comercial no supera los 15.000 m<sup>2</sup> de superficie comercial, por lo que su capacidad de abastecimiento se ve reducida a 4.000 familias en su área de mercado.



Los centros urbanos comerciales de tipo D están localizados en los centros urbanos tradicionales de aquellos municipios que disponen de una importante masa poblacional, pero que no tienen capacidad de atracción comercial fuera de sus límites municipales, debido a la presencia de otros centros polarizadores comerciales de mayor rango en su área de mercado.

Por otra parte, dentro de cada una de estas tipologías podríamos encontrar, según Auren (2007), Centros Comerciales Abiertos de primera y de segunda generación. Se considerará Centro Comercial Abierto de Primera Generación en Andalucía a las agrupaciones espaciales de establecimientos comerciales y de servicios, localizadas en los centros urbanos y centros de barrio de las ciudades, que desarrollen acciones de gestión y promoción conjuntas. Los Centros Comerciales Abiertos de Segunda Generación siguen la misma filosofía que los de Primera, pero además deben acometer un proceso de mejora tanto en servicios ofrecidos al asociado y al cliente, como en adecuación urbanístico-comercial que consolide el Centro Urbano Comercial como un espacio identificable, accesible y diferenciado, que, además de hacer agradable y cómoda la compra al cliente, suponga una clara diferenciación con la competencia.

Para cada una de las cuatro tipologías de CCA definidas se establecen unos requisitos mínimos, de cuyo cumplimiento se derivará su consideración como Centro de Primera o Segunda Generación. Esta distinción condiciona las posibilidades de acceso a las ayudas autonómicas, para la consolidación de los CCA de Andalucía. En el cuadro 13.1, se recogen todos los indicadores utilizados para la diferenciación entre Primera y Segunda Generación; el nivel exigido de cumplimiento en cada caso, en función de la tipología de CCA, se puede consultar directamente en la publicación citada, disponible en formato electrónico en la web [www.juntadeandalucia.es/turismo-comercioydeporte/publicaciones](http://www.juntadeandalucia.es/turismo-comercioydeporte/publicaciones).

## **LECTURA 5 Urbanismo reformará las calles adyacentes a Bibrambla para mejorar el centro comercial de Granada**

### **02.12.07-Juan Enrique Gómez**

Desde que el Ayuntamiento...remodeló las calles adyacentes a la plaza de Bibrambla y Reyes Católicos se han convertido con el tiempo en espacios semiabandonados, donde crecen los desperfectos en las aceras, los adoquines están sueltos e incluso las muchas zanjas abiertas han dejado su marca. Ahora, el Ayuntamiento, a través de la Gerencia de Urbanismo, ha decidido poner en marcha un proyecto de reforma de la totalidad de esas calles.... El proyecto... contempla iniciar los trabajos en dos puntos concretos de esa área fundamental del Centro Comercial Abierto...

Esta zona de la ciudad no es fácil, ya que no se trata sólo de reformar las calles para darles un mejor aspecto, sino que existe un entramado de placetas y espacios, en la actualidad peatonales, que necesitan un tratamiento especial,..., que en un futuro próximo debería ir en consonancia con la imagen que se quiere dar a la totalidad de la Romanilla.

En este proyecto no se contempla reformar la calle Alhóndiga, ya que es la única posibilidad de paso de vehículos existentes en el núcleo del Centro Comercial Abierto. La concejala de Urbanismo indica que sí se llegará a la renovación de Alhóndiga, pero será de las últimas actuaciones a materializar en esta zona por el problema del paso de vehículos. La idea de la Gerencia de Urbanismo es darle a estas vías la misma imagen que posee ahora la calle Tablas y las que rodean la plaza de la Trinidad, con aceras más anchas, en algunos casos unidas a la calzada, y en las que sí esté permitido el paso de coches, la calzada sería con dos roderas de asfalto y mediana de adoquines. Las farolas serán como las que se han instalado en Alhóndiga y mesones, de forja y, posiblemente, con maceteros en su parte superior en los casos de farolas que puedan tener fuste. El objetivo, además de mejorar la imagen, es dar a estas vías la calidad que posee ahora Mesones, e incrementar el potencial comercial y turístico de toda la zona, que es la más visitada por granadinos y turistas.

Esta remodelación es una de las reivindicaciones que había expuesto ante el Ayuntamiento la dirección del Centro Comercial Abierto en varias ocasiones.

*Fuente: [www.ideal.es](http://www.ideal.es) Granada, 03/12/2007.*

**CUADRO 13.1**  
**Requisitos de los CCA de Andalucía**

Factor	Acciones
Recursos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constitución como CCA</li><li>• Poseer estatutos propios del CCA</li><li>• Disponer de oficina del CCA</li><li>• Representatividad (% socios delimitación CCA)</li><li>• Financiación por parte del empresario</li><li>• Norma de calidad en los comercios</li><li>• Establecimientos inscritos en el Registro de Comerciantes</li></ul>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia del Gerente</li><li>• Dedicación del Gerente</li></ul>
Servicios generales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoramiento general al asociado (Fiscal, laboral)</li><li>• Jornadas y Seminarios</li><li>• Publicaciones periódicas internas (Boletines, Revistas)</li><li>• Central de servicios</li></ul>
Imagen y comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manual de Imagen Corporativa</li><li>• Aplicaciones de la Imagen (Merchandising, Packaging)</li><li>• Identificación de los Establecimiento CCA</li><li>• Portal Web del CCA</li></ul>
Negociaciones y acuerdos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acuerdos con Entidades Financieras</li><li>• Servicios Generales (Acuerdos con Proveedores)</li><li>• Acuerdos con el Ayuntamiento para el apoyo o fomento del CCA</li><li>• Central de compras</li><li>• Órgano de Gestión Mixta (Público-Privado)</li></ul>
Fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarjeta fidelización</li><li>• Tarjeta propia del CCA (Crédito o Débito)</li><li>• Acciones de fidelización</li><li>• Servicios adicionales (Consigna, Servicio a domicilio)</li></ul>
Campañas de promoción conjuntas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campañas periódicas (Rebajas, Navidad, ...)</li><li>• Campañas ocasionales (Ferias temáticas, Fiesta local,...)</li><li>• Animación comercial (Tren, Pasacalles, Payasos,...)</li><li>• Publicidad en medios (Prensa escrita, Radio, Televisión)</li></ul>
Urbanismo comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acuerdos con Entidades Financieras</li><li>• Señalética Integrada como imagen CCA</li><li>• Directorio Comercial (Mupis, Marquesinas,...)</li><li>• Identificación del CCA (Puertas de entrada, Monolitos,...)</li><li>• Direccionalidad Peatonal</li><li>• Direccionalidad de Vehículos</li><li>• Engalanamiento Comercial (Banderolas, Pendones,...)</li><li>• Placas de Identificación del CCA (Calles, Comercios,...)</li><li>• Normalización Estética del Bajo Comercial (Rótulos, Terrazas,...)</li><li>• Aparcamientos para Clientes del CCA</li><li>• Funcionalidad Comercial de la Trama Urbana</li><li>• Normalización de Elementos del Mobiliario Urbano</li></ul>

Fuente: adaptado de Auren (2007).

Otra clasificación de los CCA es la que se deriva del Modelo de Evaluación, elaborado por la Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio Interior del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008) en colaboración con el Instituto Cerdá (véase Cuadro 13.2).

CUADRO 13.2  
Parámetros utilizados en el Modelo de Evaluación

<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b> Municipio. Comunidad. Tipología CCA Nuevo o Existente. Población del municipio.</p> <p><b>DEMANDA POTENCIAL</b> Tamaño isócrona (área de influencia del CCA en minutos) Demanda potencial (número de clientes que atrae el CCA)</p> <p><b>NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS</b> N.º de establecimientos del municipio / barrio. N.º de establecimientos de la zona (total y por actividad) N.º establecimientos asociados al CCA (total y por actividad)</p> <p><b>SUPERFICIE DE VENTA</b> Metros cuadrados de oferta comercial (total y por actividad comercial)</p> <p><b>OTROS PARÁMETROS</b> N.º de locomotoras comerciales. N.º de cadenas comerciales. Metros lineales de fachada de las calles que forman el CCA. N.º de locales vacíos. N.º de discontinuidades ajenas al sector comercial o de servicios (Edif. en construcción / Monumentos/ Casas bajas/...) N.º de discontinuidades de servicios (Bancos, escuelas, hospitales, administración pública, etc.) Metros lineales de discontinuidades de la zona comercial.</p> <p><b>GERENCIA</b> Existe un único organismo que represente a todos los asociados. Existe un gerente.</p> <p><b>SERVICIOS AL CONSUMIDOR FINAL</b> Tarjeta de fidelización. N.º de comercios que disponen del servicio de tarjeta de fidelización. Tarjeta de pago. Parking. Servicio de parque infantil. Servicio de consigna. Servicio de reparto a domicilio centralizado. Catálogo promocional. Unificación de horarios comerciales. Apertura conjunta en festivos. Servicio de seguridad.</p>	<p><b>PROMOCIÓN, DINAMIZACIÓN Y ACCIÓN COMERCIAL CONJUNTA</b> Campaña de rebajas. Campaña de apertura de temporada. Campaña “Fuera stock”. Otras acciones de fidelización o promoción comercial. Campaña de parking. Otras campañas ocasionales. Publicidad. Animación comercial. Captación de socios. Página Web. Manual de imagen. Merchandising. Logo.</p> <p><b>RESTO DE PARÁMETROS</b> Importe de la cuota mensual de los asociados. Cuotas singulares (estables y periódicas, por entidades no públicas) Importe del Presupuesto anual. Acuerdo con ayuntamiento. N.º de acuerdos con otras entidades (bancos, gasolina, etc.)</p> <p><b>PAISAJE URBANO</b> Distintivo que identifica a los establecimientos del CCA. Suficientes señales para permitir el acceso al peatón al CCA. Paradas de transporte público iluminadas. Acceso hacia el CCA iluminado. Señalización límites CCA. Publicidad del CCA dentro del mismo. Sistemas de climatización.</p> <p><b>APARCAMIENTO</b> N.º de plazas de aparcamientos públicos de pago. N.º de plazas en zona de estacionamiento regulado. N.º de plazas de aparcamiento libre.</p> <p><b>MOVILIDAD</b> Frecuencia media de paso de autobús público (en minutos). Frecuencia media de paso del metro (en minutos). Frecuencia media de paso del tren (en minutos). Frecuencia media de paso del tranvía (en minutos).</p> <p><b>ESTADO DEL LOCAL</b> Puntuación media del estado de los locales del CCA.</p> <p><b>PRECIO DE ALQUILER del Metro cuadrado de local</b> Precio medio del m² de los locales dentro del CCA (alquiler/mes). Precio medio del m² de los locales fuera del CCA (alquiler/mes).</p>
--	---

Fuente: Sub. Gral. De Estudios (2008).

Realmente, este modelo de evaluación no permite clasificar los CCA en distintas tipologías, sino que el resultado que se obtiene es la puntuación global del CCA, así como la puntuación parcial para cada uno de los cuatro grandes grupos analizados: oferta, demanda, gestión y entorno. Con la aplicación del modelo se puede identificar cuáles son los puntos débiles existentes en la zona analizada.

### 13.4. Gestión de los Centros Comerciales Abiertos

---

La gestión de un área urbana reporta una serie de beneficios relacionados con el incremento de la actividad económica de la zona y con la mejora de la calidad de vida. Para la *Association of Town Centre Management* (2000), la gestión de un área urbana consigue:

1. Impulsar el desarrollo de la vida en el área tanto para los inversores como para los ciudadanos.
2. Mejorar la dirección de lo público, de manera que las ciudades sean más seguras y accesibles para todos.
3. Ayudar a las ciudades a comprender, desarrollar, alcanzar y mantener un nivel competitivo.
4. Crear una visión compartida de la ciudad, su función, nicho de mercado e imagen, de manera que satisfaga las necesidades de la gente a la que sirve ahora y en el futuro.
5. Organizar un marco de cooperación que involucre a todos los agentes (comerciantes, proveedores de servicios, sector público y comunidad).
6. Crear un plan estratégico efectivo y un programa de acción anual alcanzable, compartidos por todos.
7. Desarrollar proyectos que se centren en el desarrollo del entorno, accesibilidad, aparcamientos, señalización, seguridad, marketing, inversión interna, atención al consumidor y atracciones.
8. Justificar las ayudas públicas a través de la atención a las propuestas de los consumidores y de la comunicación de las decisiones tomadas de forma abierta y objetiva.
9. Promover la confianza a través de la comunicación de los logros alcanzados.

Como se observa, los beneficios de la implantación de la gestión de un área urbana favorecen a todos los colectivos con intereses en la zona; sin embargo, en España las iniciativas de gestión de áreas urbanas han estado propiciadas por el sector comercial, como un instrumento para revitalizar su actividad económica. Este hecho ha provocado que habitualmente las experiencias de gestión urbana se identifiquen con la gestión de centros comerciales abiertos o centros comerciales de área urbana. Por lo tanto, aunque en estas páginas hagamos referencia a la gestión de un centro comercial abierto, consideramos más acertada la denominación de gestión de área urbana.

En el proceso de implantación de la gestión integral de un área urbana o de un Centro Comercial Abierto, destacan cuatro fases:

- 1.<sup>a</sup> Elaboración del diagnóstico o análisis DAFO del área.
- 2.<sup>a</sup> Constitución de órgano de dirección público-privado.
- 3.<sup>a</sup> Redacción del Plan Estratégico para gestión del CCA.
- 4.<sup>a</sup> Ejecución del Plan Estratégico.

En la primera fase, elaboración del análisis DAFO, se deben analizar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el área para la implantación de un CCA. Según Chase (1999), se debe prestar especial interés a las “4A”:

- Accesibilidad: acceso rodado, aparcamientos y transporte público.
- Acción: dirección, promoción y gestión de los recursos.
- Atracción: comercios, arte, cultura, entretenimiento y empleo.
- Amenidad: medio ambiente, instalaciones, servicios y seguridad.

## LECTURA 6

### Los comerciantes de Terrasa deciden emular a las grandes superficies y comparten servicios de seguridad y limpieza

**Silvia Marimon-Terrassa-05/06/2007**

Muchos pequeños comerciantes se quejan de la competencia que representan para su negocio las grandes superficies de distribución. Los *botiguers* del centro histórico de Terrassa han decidido no amedrentarse y copiar una de las virtudes del *enemigo*: la fórmula de gestión, que pasa por compartir servicios comunes a sus respectivos negocios.

Una plataforma de comerciantes ha contratado a una persona que se dedica a limpiar grafitos y a retirar todo cartel no autorizado; un vigilante que alerta a la policía, por ejemplo, si a algún coche se le ocurre aparcar sobre la acera; un auxiliar de atención al socio que trabaja como interlocutor entre comerciantes y Administración, y una persona que informa a los paseantes sobre los comercios o la oferta cultural de la zona.

Este servicio se paga a medias. Un 55% del coste total lo sufragan los propios comerciantes y el 45% restante, la Administración pública. “Somos pioneros en España en aplicar esta fórmula, y de hecho funciona, ya que en un año, el número de asociados a esta plataforma ha aumentado en un 35%”, señala el gerente de Comerç Terrassa Centre, Josep María Martínez.

El presupuesto anual es de 400.000 euros y hay 327 comerciantes asociados. El sistema funciona desde octubre pasado y, a lo largo de todo este tiempo, explica Martínez, se han limpiado más de 2.000 grafitos, se han retirado miles de carteles y se ha logrado mejorar el alumbrado público, la recogida de basuras y también la seguridad.

Josep María Martínez ya está pensando en expandir la fórmula a nuevos servicios de cara al año próximo. La fórmula ya se aplica en otros países, como Inglaterra o Estados Unidos.

El gerente de Comerç Terrassa Centre asegura que no se trata de ofrecer lo que, en teoría, debería estar haciendo ya el Ayuntamiento del municipio: “Simplemente, lo que deseamos es que la zona ofrezca algo más, que sea más atractiva; para ello debemos pagar, porque tampoco queremos que el Ayuntamiento destine más recursos aquí que en otros barrios”.

Cristina Escuder tiene una tienda de juguetes y asegura que, gracias a los nuevos servicios, el centro ha ganado mucho: “El control es más riguroso en todos los sentidos, y el centro resulta ahora mucho más agradable. Se ve más cuidado”. “Es como un centro comercial a cielo abierto, pero mucho más agradable y los comerciantes mantenemos nuestra independencia”, añade Escuder.

www.elpais.com Barcelona, 05/06/2007.

Si el balance resultante del diagnóstico es favorable, se procederá a constituir un órgano de dirección que englobe a los principales socios y funcione como un Consejo de Administración, del cuál **emanarán** las líneas generales de actuación. Este Consejo o Comité de Dirección será el responsable de desarrollar las estrategias y de asegurar la continuidad del proyecto; trabajando, normalmente, con un gerente de área urbana, que será elegido después de que el Consejo haya desarrollado su visión de esa zona de la ciudad.

Por otra parte, el Comité de Dirección, con frecuencia, va a encontrar de gran ayuda el establecimiento de Subcomités o Grupos de Trabajo para la supervisión de proyectos concretos y la investigación de resultados específicos. Al mismo tiempo, el Comité podrá celebrar regularmente encuentros con los grupos de interés no representados en la Dirección, así como con los usuarios de la zona, para revisar los progresos logrados y examinar los planes propuestos, de manera que los miembros de la comunidad tengan la oportunidad de presentar sus iniciativas. Los Comités eficaces no se encuentran limitados a las autoridades locales y a los comerciantes minoristas, sino que incluyen a restauradores, operadores del sector ocio y cultura, directores de oficinas, empresas de transporte, inversores, propietarios de inmuebles, prestatarios de servicios, tanto públicos (Ej.: educación, sanidad, seguridad ciudadana, etc.) como privados (Ej.: financieros, contables, médicos, etc.) como organizaciones no gubernamentales que acogen a los sectores del voluntariado y la comunidad.

El Comité de Dirección no se encuentra como tal en la mayoría de las experiencias llevadas a cabo en España, donde todavía se suele interpretar el Centro Comercial Abierto como una gestión en común de determinados aspectos relacionados con los negocios instalados en la zona. Esta visión lleva a implantar los órganos de decisión del CCA dentro de la estructura de la Asociación de Comerciantes existente previamente; con lo cual, se puede caer en el corporativismo legítimo y comprensible, pero que no permite mantener el proyecto en el largo plazo.

Una vez constituido el Comité de Dirección, o en su defecto el órgano de gestión de la iniciativa de constitución del CCA, se deberá elaborar el Plan Estratégico para su implantación. En este caso, la planificación estratégica debe hacer referencia, al menos, a las siguientes cuestiones:

1. Definición de la misión, visión y objetivos.
  2. Estrategias de Organización.
  3. Estrategias de Financiación.
  4. Estrategias de Urbanismo Comercial.
  5. Estrategias Comerciales.
  6. Estrategias de Comunicación y Dinamización.
- 
1. En la misión se debe definir la razón de ser del CCA, la visión de su futuro y qué objetivos se plantea.
  2. Las estrategias de organización o elección y desarrollo de una forma jurídica para la gestión de un área urbana, según Rovira (2007), tienen que permitir al menos las siguientes cuestiones:
    - Integrar al mayor número de agentes posibles como impulsores del proyecto.
    - Crear la figura jurídica que permita la participación, la búsqueda de consensos, la independencia y la suficiencia económica.
    - Profundizar en la construcción del espíritu de colaboración público privado que tiene que desarrollarse para poner en marcha la gestión.
    - Obtener recursos económicos que financien el proyecto tanto por aportaciones públicas como privadas.
    - Mantener la flexibilidad necesaria dentro de los órganos de gobierno y decisión de los que se dote la misma, para adaptar la fórmula a los objetivos del Proyecto.
    - Posibilitar el nacimiento de un nuevo “interlocutor legítimo” y representativo de los intereses del centro ciudad, para que actúe ante los poderes públicos y ante instituciones y organismos privados.

Como se ha comentado con anterioridad, en España el modelo más común de organización de los Centros Comerciales Abiertos es el de asociación empresarial local. Sin embargo, existen otros modelos de gestión de servicios integrados en la denominada “gestión indirecta”, donde la administración y los administrados concurren mediante la creación de otras entidades, como podrían ser: fundaciones, agrupaciones de interés económico, cooperativas de servicios, sociedades mixtas municipales, consorcios de promoción y gestión, sociedades anónimas y sociedades limitadas. Algunas de estas modalidades se han observado en proyectos pioneros en España, pero son más propias de iniciativas desarrolladas fuera de nuestras fronteras.

3. Directamente relacionadas con la forma de organización adoptada, puesto que condicionan los posibles ingresos, las estrategias de financiación abordan el principal problema con el que se encuentran las iniciativas de implantación de Centros Comerciales Abiertos: la concreción de un presupuesto.

En la práctica, el presupuesto debe determinar, básicamente, la financiación de tres partidas importantes:

- a) Gastos de funcionamiento (Ej.: sueldos, alquiler, material fungible, suministros varios, etc.).
- b) Inversiones en acciones puntuales de promoción, comunicación, fidelización, campañas, etc.
- c) Inversiones en infraestructuras. Sin duda, las inversiones necesarias para la dotación de aparcamientos, rehabilitación de inmuebles, habilitación peatonal de calles, creación y mejora de zonas verdes, mobiliario urbano, equipamientos sociales, mantenimiento de infraestructuras, etc., suponen, por su cuantía, la partida más importante de las tres enunciadas.

En cuanto a las fuentes de ingresos, habitualmente estos proceden sobre todo del sector público y de los negocios privados ubicados en el área:

- Entre los agentes públicos, pueden participar los distintos niveles de la Administración (local, autonómica y nacional), las Cámaras de Comercio, las empresas públicas de transporte, las suministradoras de energía, los proveedores de servicios públicos, etc.
  - Respecto al sector privado, el número de operadores que van a participar en la iniciativa dependerá del tamaño de la población, y puede englobar a todos los empresarios y profesionales de la zona delimitada. Sin embargo, el bajo índice de asociacionismo espacial presente en España reduce la participación del sector privado a meras aportaciones testimoniales. La gestión del área debe perseguir la integración de casi todas las actividades empresariales, porque de lo contrario sólo unos **pagaran** y todos se **beneficiarán**, dando lugar a comportamientos insolidarios que pondrán en peligro el éxito del proyecto. Actualmente, la posibilidad de implantar un sistema de cuotas obligatorias para todas las actividades del área es inviable en España, puesto que se carece de un marco legal que regule la implantación de entidades como los CCA para la gestión de un área urbana.
4. Las estrategias de urbanismo comercial tienen como objetivo la adaptación del entorno físico a las condiciones más adecuadas para el desarrollo de las actividades sociales y económicas del área. Al tratarse de un espacio público, cualquier medida debe ser compartida por la Administración Local, puesto que de ella dependerá su autorización y, posiblemente, su financiación y ejecución. Entre las acciones que abordarán las estrategias de urbanismo comercial, destacan las siguientes:
    - Rehabilitación de edificios y espacios públicos.
    - Transformación de calles y plazas en vías peatonales o de coexistencia.
    - Ampliación del ancho de las aceras.
    - Aumento del número de pasos peatonales.

- Reurbanización de espacios públicos conjugando practicidad y estética.
  - Embellecer y homogeneizar la imagen de la zona mediante materiales, texturas, colores, etc.
  - Colocación de mobiliario urbano uniforme (papeleras, bancos, farolas, señales, etc.)
  - Señalización del área.
  - Dotación de aparcamientos rotatorios y periféricos disuasorios.
  - Creación de zonas de carga/descarga.
  - Mejora del transporte público urbano.
  - Planeación de la expansión comercial (bajos comerciales)
  - Iluminación de calles, plazas y monumentos.
  - Limpieza de las vías y recogida de residuos.
  - Ajardinamiento y arbolado.
5. Como se observa, son muchas las cuestiones sobre las que se debe intervenir para lograr que una zona sea amena y genuina para la práctica de relaciones sociales. Sin embargo, estos elementos por si solos no serán suficientes para atraer a la población, sino que será necesario disponer de una oferta lo suficientemente atractiva y adaptada a las demandas de la población objetivo. En este sentido, las estrategias comerciales deben plantearse el posicionamiento de la zona a través del mix de la oferta (Ej.: comercial, de ocio, de servicios personales, etc.), al tiempo que atraen enseñanzas reconocidas que ejerzan de "locomotoras". No obstante, ninguna de estas cuestiones es fácil de alcanzar si se considera que el espacio es público y la propiedad de los locales de propietarios diversos. Además de lo anterior, la gestión del CCA también debe propiciar la mejora y ampliación de los servicios al consumidor (Ej.: consigna, a domicilio, ludotecas, aparcamiento gratuito, etc.), la formación de los trabajadores, la homogeneización de horarios, la comercialización de locales inactivos, etc.
6. En lo que respecta a las estrategias de comunicación y dinamización, la gerencia del CCA debe determinar sus objetivos, así como las acciones y los públicos a los que se dirige (consumidores y usuarios, comerciantes, hosteleros, artesanos, asociaciones, administraciones, instituciones, etc.).

Aunque la estrategia de comunicación comienza con la fijación de los objetivos de comunicación, previamente es necesario especificar cuáles son los objetivos corporativos y competitivos de la organización, es decir, definir a qué se dedica y cómo lo hace. Por lo tanto, en el origen de la iniciativa de gestión del área, se debe comunicar el inicio del proyecto, sus características y los potenciales beneficios para la zona. En etapas posteriores los objetivos pueden ser muy diversos (Ej.: identificación, notoriedad, posicionamiento, etc.) en función del estado del proyecto.

En la mayoría de los casos, una de las estrategias de comunicación más extendida, es el diseño de un logotipo distintivo que identifique la imagen del proyecto. Este logotipo se utilizará en la papelería del órgano de gestión y se tratará de introducir en los rótulos comerciales, en las bolsas de los establecimientos o en el mobiliario urbano. Adicionalmente, dados los recursos habitualmente escasos, se recurre a los medios de comunicación a través de entrevistas, participaciones en programas, notas de prensa o presentaciones de proyectos y estudios, entre otros; excepcionalmente, se **realizarán** inserciones publicitarias en los medios de comunicación con motivo de campañas puntuales. También las relaciones públicas son un medio muy utilizado para acceder a líderes de opinión que pueden ser de interés para el proyecto.

Por su parte, las estrategias de dinamización tienen por objeto mantener "vivo" el espacio urbano, dado que las actuaciones en la calle (Ej.: actuaciones infantiles, conciertos, etc.), los acontecimientos especiales (Ej.:



ferias temáticas, inicio estaciones del año, etc.) y las promociones (Ej.: semana del ahorro, al cine gratis, etc.) atraen la atención de los residentes y la visita de personas procedentes de otras zonas de la ciudad.

En definitiva, la gestión de un área urbana es muy compleja y en el caso de España, según Rovira (2007), existen una serie de frenos adicionales a los que debe hacer frente el proceso de implantación:

- Escepticismo e incluso rechazo por parte de algunos agentes, dado el carácter novedoso de esta figura en el contexto gerencial público-privado español.
- Indefinición del propio concepto, a la que ha contribuido negativamente la diversidad de modelos de gestión.
- Ausencia de un marco legal que determine la naturaleza jurídica de esta figura, lo que dificulta la adopción de una fórmula acertada de financiación estable que no dependa de subvenciones o cuotas voluntarias. El vacío legal también impide la armonización de estas iniciativas con las figuras del planeamiento urbano.
- Carácter público del espacio de intervención, condicionado además por la estructura preexistente.
- Escasa cultura de cooperación pública-privada y de planificación a largo plazo.
- Complejidad y diversidad de los agentes que operan en una misma área.
- Pluralidad de enfoques y velocidades de implantación en las diferentes comunidades del Estado.
- Perversión de los proyectos cuando su propio éxito atrae grandes enseñanzas que propician el aumento de los alquileres y de los precios de los locales, acarreando la expulsión de las actividades económicas que originaron el proceso.

Todo lo anterior nos permite observar el estado aún embrionario en el que se encuentra la gestión de los CCA en España, máxime si se considera su derivación hacia concepciones más amplias, como es la gestión de un área urbana o incluso su integración en la planificación estratégica de las ciudades. En cualquier caso, e independientemente de la denominación que se le asigne, lo que parece cierto es la necesidad de mejorar la gestión integral de los espacios, revitalizar la actividad económica a pie de calle, recuperar la habitabilidad del centro urbano y de los barrios, y crear espacios de convivencia que devuelvan a las ciudades el carácter relacional que les caracterizó en otro tiempo.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Área de Comercio Denso (ACD):** Zona urbana que presenta un índice de establecimientos comerciales por habitante, muy superior a la media de la localidad.

**Área Potencial de Mercado (APM):** Área en la que residen consumidores que se sienten atraídos por una determinada zona.

**Balance Comercial:** Diferencia entre la capacidad de venta de los establecimientos ubicados en un área y la capacidad de compra de sus residentes.

**Business Improvement District (BID):** En Estados Unidos, modelo de gestión de distritos de mejora de negocios o de dinamización empresarial

**Centro Comercial Abierto (CCA):** 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.

**Consorcio:** Según la Ley de 7/1985, de 2 de abril, de Bases del Régimen Local, los ayuntamientos puede constituir Consorcios con cualquier otra Administración Pública o Entidad Privada sin ánimo de Lucro que persiga fines de interés público concurrentes con los de las Administraciones Públicas para la realización de actuaciones conjuntas, la coordinación de actividades y la consecución de fines de interés común.

**Isocrona:** Línea que identifica segmentos de clientes con la misma proximidad temporal respecto a una zona o establecimiento.

**Modelo de Huff:** Modelo de gravitación comercial que permite evaluar la capacidad de atracción de áreas comerciales. Habitualmente la estimación se realiza utilizando como parámetros los metros cuadrados de superficie de venta y el tiempo que el consumidor empleará en el desplazamiento.

**Partenariado:** En la gestión de áreas urbanas, alianza o asociación de agentes públicos y privados que asumen compromisos individuales para la consecución de los objetivos comunes previamente consensuados.

**Sistema de Información Geográfica (SIG o GIS):** Integración organizada de bases de datos electrónicas con cartografía, de manera que permite capturar, almacenar, manipular, analizar y desplegar, en todas sus formas, la información geográficamente referenciada con el fin de resolver problemas complejos de planificación y gestión.

**Town Centre Management (TCM):** Modelo de gestión de áreas urbanas en el Reino Unido.

**Urbanismo Comercial:** Acciones encaminadas a la adecuación comercial del espacio urbano, introduciendo la ordenación de la actividad comercial en la redacción, gestión y ejecución del planeamiento urbanístico. También se usa el término para hacer referencia a las obras civiles en las vías públicas de carácter comercial y la ordenación e implantación de equipamientos comerciales.

**Vitrines de...:** Denominación adoptada por las asociaciones para la gestión de áreas urbanas en Francia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCHER, F. (2004): *Los nuevos principios del urbanismo*, Alianza, Madrid.

ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS DE COMERCIO DE HUELVA (2000): "I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos". *La Trastienda*, núm. 4, edición especial, Huelva.

ASSOCIATION INTERNATIONALE DU DÉVELOPPEMENT URBAIN (1999): *Entreprises et Autorités Publique Locales, pour le Développement Urbain et Regional*, en [www.inta-aiun.org](http://www.inta-aiun.org)

ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT (2000): *What is Town centre Management?*, Ed. ATCM, London.

AUGÉ, M. (1996): *Los "no lugares". Espacios del Anonimato*, Gedisa, Barcelona.

AUREN (2007): *Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía*, Conserjería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, Sevilla.

BANCO CETELEM (2003): *El Observador de la Distribución*. Disponible en [www.cetelem.es](http://www.cetelem.es)

BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. ESIC, Madrid.

BIGNÉ, E. y ANDREU, L. (2004): "Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. Un análisis comparativo entre centro comercial y centro urbano". *Distribución y Consumo*, julio-agosto, págs. 77-87, Madrid.

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

CASTRESANA, J. (1999): "Nuevas concepciones del urbanismo comercial: los centros comerciales abiertos". *Distribución y Consumo*, octubre-noviembre, págs. 35-41, Madrid.

CERDÁ, L. M.; FERNÁNDEZ, A. y REBOLLO, A. (2007): "Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe". *Distribución y Consumo*, septiembre-octubre, págs. 16-31, Madrid.

CHARTERINA, J. y TAMAYO, U. (2005): "Caracterización del comercio minorista tradicional en perfiles de comercio asociado y no asociado. Un estudio empírico". *Boletín Económico de ICE*, núm. 2841, del 11 al 17 de abril, págs. 45-54.

CHASE, M. (1999): "Getting to the heart of the matter: How SWOT audits, analysis and action planning can help your town", *Caring for our town and cities*, en <http://rudi.herts.ac.uk>

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

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

DAWSON, J. A. y SHAW, S. A. (1993): "El comercio minorista en Europa. La experiencia de las alianzas empresariales". *Distribución y Consumo*, núm. 7, diciembre/enero, págs. 73-83.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO (2007): *Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía*. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Sevilla.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998a): *Centros Comerciales Abiertos*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998b): *Gerentes de Centros Urbanos*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

- ELIZAGARATE, V. (2006): "El comercio y la regeneración urbana de la ciudad", *Distribución y Consumo*, enero-febrero, págs. 40-49, Madrid.
- ELIZAGARATE, V. y ZORRILLA, P. (2004): "El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades". *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, núm. 78, págs. 101-111, Madrid.
- GAMIR, E. (1997): "Ciudad y Comercio", *Distribución y Consumo*, núm. 34, junio/julio, págs. 38-39.
- KRUGMAN, P. (1996): *La organización espontánea de la economía*, Antoni Bosch, Barcelona.
- LAGUNA, M. (2007): "Análisis de la motivación de compra dentro y fuera del municipio", *Distribución y Consumo*, enero-febrero, págs. 91-102, Madrid.
- LEWISON, D. (1999): *Ventas al detalle*, 6.ª ed. Prentice Hall, Madrid.
- LÓPEZ GARCÍA, J. A. (2002): "Red de Centros Comerciales Abiertos. Modelo de cooperación Interurbana y modernización del sistema comercial regional", *Boletín Económico de Andalucía*, núms. 31 y 32, págs. 185-195, Junta de Andalucía, Sevilla.
- MARTÍN, E. (1997): *Marketing*, 1.ª reimp., Ariel, Barcelona.
- MEDIANO, L.; TAMAYO, U. y TEJADA, S. (2006): "Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana. El caso de Bilbao", *Distribución y Consumo*, Marzo-Abril, págs. 48-58, Madrid.
- MOLINILLO, S. (2001): "Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras", *Distribución y Consumo*, núm. 57, abril-mayo, págs. 27-45.
- MOLINILLO, S. (2002): *Centros comerciales de área urbana*, ESIC, Madrid.
- MOLINILLO, S. y PARRA, F. (2001): "Análisis del compromiso del comerciante minorista por la revitalización de un área urbana: asociacionismo global", *Actas de los XIII Encuentros de Marketing*, Septiembre, Málaga.
- MONTERO, I. (1998): *El Comercio Minorista en Canarias*, Fundación FYDE, Santa Cruz de Tenerife.
- ROBIRA, A. (2007): *Gestión de Centros Urbanos*, Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana.
- RSD CONSULTORES (1998): *Centros Comerciales Abiertos*, Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M.ª. (1996b): "Comercio Tradicional: Opciones estratégicas", *Distribución y Consumo*, núm. 30, Octubre-Noviembre, págs. 6-29.
- SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO INTERIOR (2008): *Centros Comerciales Abiertos. Tipificación y Diagnóstico*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.
- TARRAGÓ, M. (1997a): "Comercio urbano o comercio periférico", *VI Jornadas del Comercio Riojano*, Cámara de Comercio e Industria de la Rioja, Noviembre, págs. 55-68.
- VARIOS (2004): "I Jornadas Internacionales de Gestión de Centros Urbanos", *Colecció Estudis Comercials*, núm. 15, Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència, Generalitat Valenciana.



## Páginas Web relacionadas

- www.mainst.org:** The Main Street Program Washington (USA).
- www.grancentre.com:** Gran Centre Granollers.
- www.atcm.org:** Association of Town Centre Management (Reino Unido).
- www.acfci.cci.fr:** Assemblée des Chambres Française de Commerce et d'Industrie.
- www.lillecentre.com:** Groupement des Acteurs Economiques de Lille Centre (Francia).
- www.fncv.org:** Fédération Nationale des Centres-Villes (Francia).
- www.amcv.be:** Association du Management de Centre-Ville (Bélgica).
- www.liegecentre.be:** Gestion Centre-Ville de Liège (Bélgica).

**www.ukbids.org:** National BIDs Advisory Service (Reino Unido).  
**www.toronto-bia.com:** Toronto Association of Business Improvement Areas (Canadá).  
**www.fondationruesprincipales.qc.ca:** Rues Principals Foundation (Canadá).  
**www.ida-downtown.org:** International Downtown Association.  
**www.cascoviejobilbao.com:** Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao.  
**www.centrohistoricomalaga.com:** Asociación Centro Histórico de Málaga.  
**www.comerciodeantequera.com:** Asoc. de Comerciantes Antequeranos del Centro.  
**www.agecu.es:** Asociación Española de Gerentes de Centros Urbanos.  
**www.comurbano.com:** Proyecto Comurbano. Aragón. Iniciativa Comunitaria Equal 2.



## Preguntas de discusión

1. ¿Cuáles creéis que son los principales elementos motivadores para la compra en un área urbana?
2. ¿Qué modelo de gestión de área urbana de los implantados en otros países consideráis más adecuado?
3. Clasificad el centro urbano de vuestra localidad según las tipologías de CCA y realizad una breve descripción de sus principales elementos.
4. En vuestra opinión, ¿quién debería formar parte del órgano de gestión del CCA de vuestra localidad? ¿Cuáles serían las funciones de la gerencia del CCA?



## Casos y Prácticas para Empresas

### Dinamización del CCA Centre d'Elx

*“Las calles del centro comercial abierto de Elche estarán animadas con ‘puntos musicales’ Ofrecerá actuaciones en directo para fomentar las ventas en la campaña de verano. La asociación ultima la edición de una nueva guía y la colocación de señalización”*

Dotar de servicios e infraestructuras que permitan la generación de una oferta concreta en el centro de la ciudad, que haga que la gente se quede a comprar y que atraiga a los jóvenes, fue el objetivo del convenio de colaboración que en abril firmaron Ayuntamiento y Asociación de Comerciantes de Elche. El proyecto del centro comercial abierto Centre d'Elx daba su primer paso para transformarse en un foco de atracción no solo para los ilicitanos, sino también para los visitantes.

En el área delimitada por las calles..., se están desarrollando ya diversas actividades lúdicas y culturales destinadas a crear el hábito de acudir al centro y aprovechar la oferta comercial y de servicios que ofrece. En el Mercado Central se ofreció un curso de cocina y la Plaza de las Flores y la del Congreso Eucarístico están siendo escenario de clases de percusión, y para el próximo mes de junio está prevista la puesta en marcha de lo que se ha denominado puntos musicales, para amenizar las calles.

Según explicó el gerente de la Asociación de Comerciantes “se trata de espacios que estarán delimitados para actuaciones en directo de grupos de música, abarcando todos los estilos. La excelente respuesta de público que están teniendo las iniciativas de promoción que ya se han puesto en marcha desde el centro comercial abierto, nos anima a seguir adelan-

te con otras propuestas en las que estamos trabajando”. Por ejemplo, la edición de una guía de todos los comercios asociados, actividades de ocio y servicios del centro comercial abierto, que estará lista de cara al verano. “Hay más de doscientos comercios asociados hasta el momento, pero estamos hablando con los propietarios de todos los establecimientos que hay en la zona para que se integren en el mismo”.

También se está ultimando toda la señalética “que servirá para delimitar la **zona**. Los clientes que vengán al centro comercial abierto conozcan todo lo que ofrece. Del mismo modo, daremos a conocer la imagen corporativa de cara a la campaña de verano. Queremos que la gente venga al centro a hacer sus compras”. Pero la asociación también se está implicando en la promoción de actividades culturales en la ciudad. De hecho, colabora en el festival Nosolojazz, con la actuación el 1 de junio en el Gran Teatro, del *bluesman* estadounidense Guy Davis. El gerente destacó la colaboración municipal, concretada en convenio con el que se trata de fomentar el comercio en el centro de la ciudad. “El Ayuntamiento ha estado en todo momento apoyando el proyecto, que puede ser atractivo no solo para los residentes en la ciudad, sino también para los turistas”.

El centro comercial abierto Centre d'Elx es una fórmula de cooperación público-privada para desarrollar acciones de política comercial, en un espacio urbano localizado y delimitado específicamente. Cuenta con una elevada implantación de establecimientos relacionados con el comercio, los servicios, la restauración y el ocio, y comprende la gestión y organización de una serie de actividades y servicios comunes, con una imagen y estrategia propia. Sus resultados, como confían Ayuntamiento y Asociación de Comerciantes, deben servir de base para la creación de otros centros comerciales abiertos en otras zonas de la ciudad...

En el caso de Centre d'Elx, se busca fomentar y favorecer el incremento y la mejora de la oferta de establecimientos relacionados con el comercio, los servicios, la restauración y el ocio, promocionar la oferta de los locales existentes, aumentando la competitividad y profesionalización de los establecimientos de la zona. El proyecto es consciente de la necesidad de mejorar la formación a nivel empresarial y de cualificación profesional, y de impulsar la implantación de las nuevas tecnologías.

*Fuente:* www.laverdad.es Elche, 20/05/2007.

## PREGUNTAS

1. Según el valor que los consumidores conceden a los elementos ambientales de los entornos comerciales, ¿cómo consideráis que aborda el CCA de Elche la nueva campaña? ¿Sobre qué otras cuestiones entendéis que debería actuar?
2. ¿Qué tipo de estructura organizativa está detrás de este CCA? ¿Cuáles son sus ventajas e inconvenientes?
3. En vuestra opinión, ¿existe relación entre las actividades comerciales y aquellas otras orientadas al turismo? ¿Qué implicaciones tendría para los CCA?

## ANEXO I: Declaración de Málaga, 1999

Durante los días 24 a 26 de febrero de 1999 se celebró en Málaga el *Primer Congreso Europeo de Comercio y Ciudad* con el objetivo de llevar a cabo una reflexión conjunta sobre la problemática del comercio en la ciudad, las acciones a favor del comercio de la Comisión Europea y los problemas que plantea el sector de la distribución, proponiendo soluciones para mejorar el marco ciudadano en el que se desarrolla el comercio y para reforzar el papel que tiene como generador de empleo y como actividad básica para el mantenimiento de la vida social y urbana.

Como resultado de este congreso, se elaboró un documento de conclusiones al que se ha llamado “*Declaración de Málaga*” y que se resume en los siguientes puntos:

1. Reconciliar la planificación urbanística y la actividad comercial de forma que se engloben en instrumentos operativos y globalizadores del fenómeno, desde visiones integradas.
2. Asumir en la estrategia urbanística la triple consideración de la actividad comercial como motor económico, equipamiento comunitario y elemento estructurante del Centro Urbano.
3. Satisfacer las necesidades de la población residente, estableciendo una jerarquía de centros que ponga en valor al comercio como equipamiento comunitario.
4. Favorecer la integración entre los desarrollos comerciales y el tejido residencial, favoreciendo el desarrollo de los usos mixtos.

5. Establecer políticas integradas de mejora ambiental creando focos de centralidad y rediseñando el espacio público.
6. Conseguir un marco de aceptación entre los poderes públicos y los actores privados para promover la rehabilitación y mejora de los centros históricos con efecto y proyección sobre toda la ciudad, haciendo participar a todos los operadores, pero muy especialmente al sector comercial.
7. Promover desde las distintas instituciones y particularidades la diversidad de usos en el centro urbano, para retener al mayor número de población residente de diversas edades.
8. Mejora de la accesibilidad peatonal, transporte colectivo y dotación de aparcamientos.
9. Ayudar a la reconversión de las áreas comerciales tradicionales en centros comerciales abiertos, mediante el apoyo a los movimientos asociativos necesarios, en el marco de la realización de proyectos integrales.
10. Impulsar decididamente la gestión integrada del centro urbano mediante la creación de gerencias de centro ciudad que apliquen las técnicas de los centros comerciales de forma que se incida especialmente en la promoción y marketing del centro urbano, mediante:
  - Mantenimiento de las condiciones de seguridad.
  - Limpieza e higiene.
  - Mantenimiento de las áreas peatonales y aparcamiento.
  - Organización de actos públicos, celebraciones, publicidad, etc.
  - Incidencia en los usos favoreciendo su renovación.
11. Trabajar coordinadamente entre las distintas Administraciones para que con respeto de los principios de homogeneidad y jerarquización normativa, se establezcan los procesos de racionalización administrativa que supongan en la práctica una profunda simplificación en los mecanismos de apertura y reconversión de los locales comerciales en los ámbitos urbanos.
12. Establecer las líneas de financiación, a medio y largo plazo para las Administraciones implicadas de forma que las hagan llegar en condiciones oportunas al sector comercial.
13. Establecer las medidas que incentiven al comerciante en la mejora de la calidad y en la prestación del servicio teniendo al consumidor como la primera de sus prioridades.
14. Participación más intensa de las Cámaras de Comercio y de las Asociaciones de Comerciantes en los fenómenos de renovación urbana liderándolos.
15. Estimular el debate entre los distintos colectivos sobre las estrategias activas posibles.
16. Mejora del espacio físico de los locales comerciales, aplicando las nuevas técnicas de marketing de forma que se establezca un atractivo adicional para el consumidor.
17. Coordinar con los Ayuntamientos ayudas a la promoción comercial de áreas urbanas específicas mediante la creación de imagen corporativa, logotipos, etc.
18. Potenciar las acciones de promoción turística de los centros ciudad y de los cascos históricos mediante el impulso del tejido comercial, coordinando las acciones de difusión, horarios, etc.
19. Asegurar el futuro de estas conclusiones y su desarrollo posterior mediante la creación de un Grupo Europeo permanente de trabajo que contribuirá a la divulgación e impulso tanto de las investigaciones necesarias en el plano teórico, como del fomento y apoyo de sus aplicaciones prácticas.

#### **ANEXO II: Declaración de Málaga, 2008**

En 1999 Málaga acogió el I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad, con el objetivo de reflexionar y proponer medidas que reforzaran el papel del comercio en el desarrollo social, económico y urbano de las ciudades.

Aquel Congreso propició el impulso necesario para la activación de los procesos de recuperación y revitalización de las áreas urbanas, con especial incidencia en los Centros Históricos.

El sector comercial ha asumido durante estos años el papel de motor de cambio de una tendencia que es-

taba deshumanizando los espacios públicos de la ciudad.

Así, la evolución ha sido notable en cuestiones tan importantes como la mejora de las políticas de accesibilidad urbana; el estímulo del debate conceptual; el fomento del asociacionismo empresarial y de las relaciones entre los sectores público y privado; la dotación de financiación pública para la adecuación del entorno y la competitividad del sector comercial; la introducción de estándares de calidad en la gestión; la elaboración de políticas integradas de mejora ambiental; la promoción de la convivencia de los usos residencial y comercial, y el inicio de los procesos de jerarquización de centros dentro de la trama urbana.

No obstante, aún quedan pendientes cuestiones que no han sido suficientemente desarrolladas tales como: reconciliar la planificación urbanística con la actividad comercial y su reconocimiento como equipamiento básico configurando el mix comercial más adecuado; las asignación de competencias y recursos necesarios a la labor de gobierno local; alcanzar estructuras de participación entre los sectores públicos y privados; implantar las gerencias de las áreas urbanas; establecer procesos de racionalización administrativa; y vincular el comercio al turismo, bien como segmento o bien como recurso.

Como fruto del trabajo realizado durante la celebración del I Congreso Internacional de Comercio Urbano en el marco de ÁGORA, Foro del Comercio Urbano, y con la puesta en común de los participantes, se acuerda la Declaración de Málaga 2008 que queda expresada en los siguientes términos:

1. La ciudad tiene que responder a las necesidades de quienes la integran: residentes, visitantes, inversores, empresarios, trabajadores, líderes de opinión... Por tanto, la gestión de las áreas urbanas debe ser un proceso abierto a la participación de todos los agentes sociales.
2. La planificación urbana no es sólo un proceso administrativo sino también de consenso. Por ello, el modelo de ciudad se debe definir y construir desde la perspectiva de la planificación estratégica, a través del debate social, siendo necesario concretar objetivos, acciones, medios y responsables, tanto en el corto como en el medio y largo plazo.
3. Las administraciones central, autonómicas y locales deben elaborar planes para el fomento de la actividad en las áreas urbanas y para la modernización de la pequeña y mediana empresa, de manera que se facilite la competencia, en cumplimiento de la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de doce de diciembre de 2006 relativa a los Servicios en el mercado interior.
4. Para avanzar en la gestión urbana se necesitan nuevas fórmulas jurídicas que aseguren un mayor compromiso de todos los agentes y una mayor profesionalización de la Gerencia.
5. La viabilidad financiera de la gestión de las áreas urbanas se debe respaldar a través de la financiación pública y de las aportaciones económicas de todos los agentes privados involucrados.
6. El crecimiento de las ciudades tiene que ser compatible con el desarrollo local sostenible. Los procesos de revitalización iniciados en los centros históricos deben expandirse a otras áreas urbanas, favoreciendo la vertebración de la ciudad y la disminución de los desplazamientos intraurbanos, de manera que se propicie la ciudad policéntrica.
7. En la búsqueda de la excelencia, las Cámaras de Comercio contribuirán a la formación y capacitación de los gerentes de áreas urbanas, así como a la modernización del tejido comercial. Igualmente propiciarán la innovación y las actividades de comunicación, promoción y dinamización del entorno, actuando como catalizadoras del desarrollo de las áreas urbanas y de su internacionalización.
8. La gerencia del área debe implantar las técnicas de marketing para satisfacer a los ciudadanos potenciando los sistemas de gestión de las relaciones, de planificación de los recursos empresariales, y de Información Geográfica.
9. La gestión de las áreas urbanas deberán orientarse a desarrollar servicios a los clientes potenciales y a sus empresas asociadas utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
10. La revitalización de las áreas urbanas precisa, por parte de los diferentes agentes urbanos, evolucionar hacia conceptos que integren dife-

rentes sectores (turismo, cultura,...) e incluso competencias (limpieza, seguridad, urbanismo, intervención inmobiliaria,...).

11. Es necesario hacer partícipes del proceso de revitalización a los agentes sociales, dada su repercusión en el mercado laboral. En este sentido, sería conveniente abordar las relaciones laborales como recurso clave para la obtención de ventajas competitivas, con especial incidencia en la pequeña y mediana empresa.
12. Es necesario, diseñar estrategias globales y conjuntas que potencien la imagen de la ciudad o área, aunando recursos y compartiendo mensajes.
13. Aplicar estrategias de marketing interno y externo a la gestión de área urbana, de manera que se propicie la adhesión de colectivos que hasta el momento están al margen de los procesos de revitalización.
14. La ciudad ha de ser proactiva en la atracción del talento y de la clase creativa.
15. Pensar en clave turística facilitará la permanente adaptación del comercio a las necesidades del visitante. Además la complementariedad de la oferta comercial en los núcleos urbanos, puede

convertirse en segmento turístico en sí mismo, capaz de generar la motivación principal del viaje.

16. Una gestión coordinada entre los sectores turístico, comercial, cultural y de ocio, debe tener como resultado el diseño de un argumento suficiente para atraer al visitante.
17. La potenciación de los medios de transporte colectivo eficientes, así como la de los medios no motorizados, debe ser una de las prioridades de las administraciones para vertebrar la ciudad, mejorar el medioambiente y el entorno urbano.
18. La gestión del área urbana debe prestar atención también a los aspectos logísticos. Facilitar las actividades de aprovisionamiento, gestión de stock y servicio a domicilio, redundará no sólo en la calidad de vida del entorno, sino también en la competitividad del tejido empresarial.
19. Se considera de especial interés la creación de un Observatorio de Prospectiva Urbana que publique periódicamente los principales indicadores.

([www.camaramalaga.com](http://www.camaramalaga.com). Málaga, 15/05/2008).