



# I JORNADAS INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE CENTROS URBANOS



**CONSELLERIA D'EMPRESA,  
UNIVERSITAT I CIÈNCIA**

I JORNADAS  
INTERNACIONALES DE  
GESTIÓN DE  
CENTROS URBANOS

**I JORNADAS  
INTERNACIONALES DE  
GESTIÓN DE  
CENTROS URBANOS**



**GENERALITAT  
VALENCIANA**

**CONSELLERIA D'EMPRESA, UNIVERSITAT I CIÈNCIA**



**CONSELLERIA D'EMPRESA,  
UNIVERSITAT I CIÈNCIA**

© de la presente edición: Generalitat Valenciana

© del texto: los autores

Edita: Generalitat Valenciana  
Conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia  
C/Colón, 32 – 46004 Valencia  
Elaboración, diseño y maquetación: Subsecretaría

1.<sup>a</sup> edición: noviembre de 2004

ISSN: 1576-9976

**Nota del editor:** la presente publicación es la recopilación de las conferencias e intervenciones realizadas en las *I Jornadas Internacionales de Gestión en Centros Urbanos*. La editorial no se identifica necesariamente con los contenidos de la obra.

# Índice

Presentación .....	9
<b>1 Discursos de apertura .....</b>	<b>13</b>
D. Agustín Rovira. Director de la Oficina PATECO del Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana .....	13
D. Arturo Virosque. Presidente del Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana .....	15
D. Fernando V. Castelló. Honorable Conseller de Comercio, Industria y Energía de la Comunidad Valenciana .....	17
<b>2 Experiencias europeas de gestión de centros urbanos .....</b>	<b>23</b>
2.1 Presentación. Miquel Clemades .....	23
2.2 Experiencia práctica de la Gestión Urbana de Reading (Reino Unido). Simon Quin .....	24
2.3 El rol de la Cámara de Comercio e Industria de Lille (Francia) en la Gerencia del Centro Urbano de la ciudad. Jaques Coulon .....	36
2.4 La experiencia en la Gestión del Centro Urbano en la ciudad de Lille (Francia). Nicolas Mollet .....	41
2.5 La gestión del centro urbano de Glasgow (Escocia). George Snedon .....	47
2.6 Principales reflexiones en el debate con el público asistente al «Panel de experiencias de gestión de centros urbanos» .....	60

<b>3</b>	<b>Funciones y experiencias asociativas para la gestión de los centros urbanos en el ámbito de la Unión Europea</b>	<b>65</b>
3.1	Presentación de la Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos. Carmen Criado	65
3.2	El sector comercial en el marco de la UE: líneas de ayuda y fomento del intercambio de experiencias. Patrick Fourguette	71
3.3	La experiencia de la Asociación Belga en gestión de los centros urbanos: una referencia singular al caso de Charleroi. Pierre Francis	78
3.4	El trabajo desarrollado por la Asociación Austríaca de Centro Ciudad en Austria y Alemania. Roland Murauer	93
3.5	La experiencia de CIMA en Alemania. Stefan Gortan	98
3.6	Principales reflexiones en el debate con el público asistente a las ponencias acerca de las «Funciones y experiencias asociativas para la gestión de los centros urbanos en el marco europeo»	104
<b>4</b>	<b>Ponencias marco acerca de distintos aspectos y experiencias en la gestión de centros urbanos</b>	<b>107</b>
4.1	¿Por qué y cómo se pueden gestionar áreas urbanas como centros comerciales? Maurice Perice	107
4.2	La Gestión de los centros urbanos en el Reino Unido: buenas prácticas, marco normativo y perspectivas de futuro. George Sneddon	120
4.3	El experiencia exitosa de los <i>Business Improvement Districts</i> en Estados Unidos. Tamyko Isa	128
<b>5</b>	<b>Mesa redonda: experiencias, viabilidad y futuro de la gestión de los centros urbanos en España. Moderada por Agustín Rovira</b>	<b>143</b>
	Intervienen: Carmen Criado, Arturo Torró, Jon Aldeturriaga, Eduardo Pascual y Francisco Medina.	
<b>6</b>	<b>Clausura. Miquel Clemades</b>	<b>176</b>

## **Presentación**

Celebradas en la Escuela de Negocios Luis Vives de Valencia durante los días 27 y 28 de septiembre de 2001, las I Jornadas Internacionales de Gestión de Centros Urbanos, enmarcadas en el desarrollo de la tercera edición del Curso de Gerentes de Centro Urbano, han supuesto una aproximación brillante a la experiencia de numerosas ciudades europeas en la gestión de sus centros urbanos y comerciales.

Las jornadas se iniciaron con un acto de apertura en el que se contó con la presencia de D. Arturo Virosque Ruiz, presidente del Consejo de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana, institución que, a través de su Oficina PATECO y con el apoyo de la Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Economía y de la Dirección General de Comercio y Consumo de la Conselleria de Industria, Comercio y Energía de la Generalitat Valenciana, organizó las jornadas.

Asistieron además al acto de apertura, D. Rafael Gómez Pascual, subdirector general de Estudios, Modernización y Programación General del Comercio de la Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Economía y D. Fernando V. Castelló Boronat, conseller de Industria, Comercio y Energía de la Comunidad Valenciana.

La iniciativa ha sido pionera en España al sentar en la misma mesa a debatir e intercambiar experiencias a muchos de los gestores y representantes de instituciones que gestionan centros urbanos de renombre en Europa como Lille, Reading, Glasgow o Munich al mismo tiempo que se aprovechaba para plantear la posibilidad de gestionar eficientemente los centros urbanos en España.

Organizadas con una clara vocación internacional, cuyo objetivo último no era sino el de constituir un foro de debate y de intercambio de experiencias en la gestión de las áreas urbanas a la luz de los principales casos de gestión en ciudades europeas, la celebración de estas jornadas es el reflejo de un interés creciente en la recuperación y la mejora de los centros urbanos de nuestras ciudades.

La realización de estas *I Jornadas Internacionales de Gestión de Centros Urbanos* ha facilitado el conocimiento de otras experiencias prácticas y el acercamiento a los proyectos más importantes que se desarrollan o están planificados en las ciudades que han participado en el foro. En ese sentido, a través del debate con los diferentes expertos, se han podido conocer los proyectos de futuro de muchas ciudades europeas, tanto grandes como medias, al tiempo que se identificaban las herramientas que son más útiles en la gestión, los riesgos y las dificultades del proceso.

Entre otras muchas cosas, el encuentro ha servido para poner en contacto a diversos actores y operadores en el desarrollo de los centros urbanos de sus respectivas ciudades con el objeto de continuar compartiendo experiencias y buenas prácticas en el futuro, y con la firme intención de constituir un foro abierto de debate, que se alimente de forma constante, que crezca y que se estructure.

En el panorama nacional, todas las experiencias expuestas han sido de gran utilidad para comenzar a definir un modelo de gestión de los centros urbanos que se enfrenta a grandes desafíos en el presente tales como el marco legal, la financiación o la construcción del *partenariado* más apropiado en cada caso para su desarrollo.

El encuentro de expertos se estructuró en dos fases. Por un lado se estableció un panel de experiencias internacionales en el que se expusieron, por parte de sus responsables más directos, los casos prácticos de gestión de centros urbanos de alguna de las principales ciudades europeas. Este panel de experiencias se completó con el desarrollo de determinadas ponencias marco que trataron aspectos diversos pero estrechamente relacionados entre sí en lo que hace referencia a la gestión del centro-ciudad, entre los que cabría destacar: la financiación de las distintas



modalidades de gestión, la adecuación del marco legal o los servicios prestados por las *partenariados* para la gerencia del centro ciudad.

Como colofón, se celebró una mesa redonda en la que diversos participantes de distintas comunidades autónomas españolas abordaron sus principales experiencias y problemas planteándose de forma paralela la viabilidad y el futuro de la gestión de los centros urbanos en España.

## I Discursos de apertura

*D. Agustín Rovira. Director de la Oficina PATECO del Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana*

Muy buenos días. Bienvenidos a este Centro de Formación Empresarial que es la Escuela de Negocios Luis Vives de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Vamos a comenzar las Jornadas Internacionales sobre Gestión de Centros Urbanos y antes de dar la palabra a las autoridades que nos acompañan para inaugurar estas jornadas deseaba comentar un par de cuestiones que creo que son importantes.

Hoy, en la arranque de estas jornadas también vamos a inaugurar oficialmente el Curso de Gerentes de Centros Urbanos. Se celebra la tercera edición de este curso que está enmarcado dentro de un programa que iniciamos en el año 1999 y que ha permitido formar a tres promociones de profesionales en la gerencia de centros urbanos.

Tanto el curso como estas jornadas pertenecen a un programa donde la participación de las instituciones públicas es fundamental. Entre ellas, de forma destacada, la Conselleria de Industria y Comercio, a través de su Dirección General de Comercio y la participación y financiación del Fondo Social Europeo, que han permitido la realización de las jornadas y el curso. También el Ministerio de Economía

y Hacienda, a través de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME, y su Dirección General de Comercio Interior. Y es obligado destacar, igualmente, la participación de otras organizaciones como la Confederación Valenciana de Comercio, que es la entidad que organiza la edición de este año del Curso de Gerentes de Centros Urbanos; la Asociación Española de Gerentes Urbanos (AGECU), que es uno de los resultados de la primera edición del curso y a la cual les invito, desde aquí, a que se integren o participen si tienen una vinculación profesional; y la Universidad Miguel Hernández, que es la universidad que ha reconocido la titulación de Gerente de Centro Urbano en las tres ediciones del curso.

Creo que he señalado todas las entidades que, de alguna manera, participan en este programa y ahora sin más voy a dar la palabra a las personas que nos acompañan, empezando por el presidente del Consejo de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana, D. Arturo Virosque, que va a empezar la inauguración de este acto.

*D. Arturo Virosque. Presidente del Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana*

Buenos días. Deseo una feliz estancia a todos los que han venido aquí a nuestra ciudad, agradecerles su presencia en estas jornadas y, al mismo tiempo, poner a su disposición este Centro de Formación Luis Vives de la Cámara de Comercio de Valencia.

Honorable Sr. Conseller de Industria y Comercio, D. Fernando Castelló, Ilmo. Sr. Subdirector General de Estudios y Modernización de Comercio Interior, D. Rafael Gómez Pascual, Sr. Director General, señoras y señores:

Me complace participar en la apertura de estas I Jornadas Internacionales de Gestión de Centros Urbanos organizadas desde el Consejo de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana. Sobre todo, en el apropiado marco que representa esta Escuela de Negocios Luis Vives de la Cámara de Comercio de Valencia especializada, precisamente, en los aspectos de gestión y formación empresarial. Agradezco el apoyo que han prestado la Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Economía, y la Dirección General de Comercio y Consumo de la Conselleria de Industria y Comercio de la Generalitat Valenciana para la organización de estas jornadas.

Gracias también, a las entidades colaboradoras: a la Asociación Española de Gerentes de Centros Urbanos, a la Confederación Valenciana de Comercio (COVACO) y a la Escuela de Negocios Luis Vives, con las que desde el Consejo de Cámaras hemos contribuido a desarrollar la figura de *gerente de centro urbano*, a partir de las tres ediciones del Curso de Gestión de Centros Urbanos celebrados hasta la fecha.

Este curso va dirigido a formar profesionales en este campo. Sin duda, estas jornadas representan un paso más en el aprendizaje de esta nueva figura profesional en nuestro país. También nos va a permitir conocer las principales experiencias europeas de gestión de áreas urbanas.

Las cámaras de comercio tienen una función significativa en el campo de la formación. Al mismo tiempo, se dedican importantes esfuerzos humanos y económicos que se traducen en una oferta formativa amplia y especializada en los aspectos necesarios para la modernización y profesionalización del comercio. Las cámaras son también, organizaciones internacionales que prestan un servicio fun-

damental en la transmisión de experiencias entre países. En ese terreno, como es en el caso de estas jornadas, fomentando el intercambio de buenas prácticas que nos ayuden a avanzar en la mejora de la actividad comercial. Nuestra apuesta pública por el comercio y por la ciudad no es nueva. Las cámaras de comercio son instituciones centenarias y están plenamente comprometidas con lo local, habiendo tomado parte directa en muchos de los procesos protagonizados por los empresarios y los comerciantes en las ciudades.

Con frecuencia, escuchamos que las dinámicas que afectan a la ciudad también repercuten en el comercio y al revés. Comercio y ciudad están estrictamente ligados. De ahí nuestro convencimiento de que las ciudades y sus centros urbanos necesitan profesionales; técnicos capaces de estimular, organizar y dirigir a los diversos agentes económicos y sociales, públicos y privados que intervienen en los espacios urbanos. La experiencia de los ponentes que participan en estas jornadas nos va a aportar interesantes conclusiones sobre la gestión de centros urbanos para seguir trabajando en el camino correcto.

Gracias a todos por su participación en esta convocatoria y a todos ustedes por su presencia y atención. Tiene la palabra D. Fernando V. Castelló, conseller de Industria y Comercio.

*D. Fernando V. Castelló. Honorable Conseller de Industria, Comercio y Energía de la Generalitat Valenciana*

Muchísimas gracias y muy buenos días a todos. Quiero agradecer la posibilidad que se me ofrece de compartir, aunque sea unos breves momentos, la inauguración de estas I Jornadas Internacionales de Gestión de Centros Urbanos. También quiero agradecer, sumándome así a las palabras de D. Arturo Virosque, presidente del Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana, a todos aquellos que han hecho posible el que hoy estemos aquí, en este evento. Darles, también, la bienvenida a todos y especialmente a los que vienen de fuera de la Comunidad y desearles que tengan una feliz estancia entre nosotros. Indicándoles también, que siempre serán bienvenidos.

La recuperación de los centros urbanos de las ciudades de la Comunidad Valenciana ha sido y es una de las preocupaciones fundamentales de las instituciones de esta Comunidad. La singularidad de nuestro patrimonio, la oferta cultural, así como la importante presencia de los pequeños comercios y las empresas de servicios hacen de estos entornos urbanos verdaderos símbolos de nuestra entidad y memoria colectiva. Sin embargo, los centros urbanos, es por todos conocido, están inmersos en diversas dinámicas que implican transformaciones de las que no siempre se benefician. La revitalización de estos espacios debe abordarse a los para facilitar la dinamización de su tejido económico a partir de la gestión integrada de las actividades ubicadas en estos centros.

Quiero resaltar la importancia que para nosotros, para la Comunidad Valenciana y para el Gobierno Valenciano tiene el acoger estas I Jornadas Internacionales de Gestión de Centros Urbanos en Valencia. Pues como decía, son de gran interés para nuestra Comunidad la creación de iniciativas en pro de la internacionalización y la modernización de nuestro comercio. Iniciativas que redundan en beneficio de todas las personas, las empresas y las asociaciones involucradas en la gestión de los centros urbanos y en la gestión de lo que es la dinámica comercial.

Estas jornadas nacen, seguro, con esa clara vocación internacional y con el objetivo de constituir un foro de debate e intercambio de experiencias en la gestión de estas áreas urbanas. El objetivo básico en materia de comercio consiste, para nosotros, en un sistema de distribución rico, diversificado y plenamente homologable al de los países más avanzados de nuestro entorno pero perfectamen-

te adaptado a las particularidades de nuestra Comunidad. Un sistema que sirva de modo eficiente a consumidores y al conjunto de los ciudadanos. Se trata pues, de conseguir un comercio moderno que actúe como factor de equilibrio territorial. Y para ello hay que tener en cuenta la distribución, la ordenación y la propia actividad comercial.

La distribución comercial debe de estar al servicio de los consumidores permitiéndoles acceder a la oferta de bienes demandados en las mejores condiciones posibles de precio, surtido y calidad en un marco de competencia. La ordenación comercial debe garantizar y proteger el derecho de libre elección que debe extenderse entre distintos establecimientos de una misma actividad y también, entre formas comerciales diferentes. La actividad comercial minorista tiene el carácter de equiparamiento que justifica el tratamiento de la actividad comercial para proveer a la sociedad de los servicios comerciales que necesita, siendo la actividad privada la única capaz, a nuestro entender, de abordar esta misión. A la Administración pública, por lo tanto, le corresponde ejercer la legislación urbanística y específica de ordenación comercial para permitir el ejercicio de la libertad de empresa en igualdad de oportunidades desde el punto de vista social y territorial.

La distribución comercial debe de ser económicamente eficiente y competitiva. Este objetivo permite la generación continuada de riqueza y ocupación para que el sector progrese en sus niveles de productividad y modernice sus estructuras adecuándolas a las necesidades del mercado. En todo caso, los incrementos de productividad permiten generar recursos netos para la inversión, ajustar los márgenes comerciales, trasladar los efectos de disminución de los precios finales, financiar los procesos de expansión del comercio y generar más empleo, además de mejorar los niveles de servicio y calidad al consumidor.

El comercio es una actividad que genera centralización y es un factor fundamental en la creación de espacios urbanos de convivencia. Una oferta comercial equilibrada y armónica en el territorio es un factor, sin duda, de cohesión regional, de cohesión territorial. El marco normativo para la implantación de establecimientos comerciales debe de ser lo suficientemente abierto y flexible para que posibilite y prevea la adaptación a los procesos acelerados de extensión del foro urbano residencial, la ampliación de las actuales áreas urbanas integradas y las nuevas pautas de crecimiento urbano en torno a las grandes infraestructuras y equipamientos.

Se debe apoyar a los equipamientos comerciales en el sistema rural propiciándolo, además, el mantenimiento de una estructura comercial y, en ocasiones, complementándolo con nuevos equipamientos adaptados a las necesidades y características de este medio. Y lo más importante, que afecta directamente a todos los aquí presentes, es el apoyo a los centros comerciales tradicionales emplazados en centros urbanos de carácter histórico. De esta forma se asegurará su supervivencia y su revitalización, manteniendo su función comercial especialmente urbana.

Dentro de las acciones más relevantes que hemos realizado en esta materia, me gustaría destacar dos de ellas: la elaboración del Plan de Actuación Comercial (PAC) y la puesta en marcha del Curso de Gerentes de Centros Urbanos, que hoy, como se ha dicho, inicia su tercera edición. Los PAC han permitido clarificar la incorporación de nuevas fórmulas y formatos comerciales al tiempo que actúan de principio inspirador en cuanto al urbanismo comercial. Sin embargo, tan importante como marcar las directrices y establecer las pautas deseables y necesarias a seguir para conseguir esa unión entre urbanismo sectorial y urbanismo territorial, integrando el comercio dentro de los planes generales de desarrollo de todo el territorio, es descender al último nivel para particularizar en cada caso. Porque cada ciudad, cada municipio, cada pueblo presenta características diferentes con una historia, un desarrollo económico, una trayectoria comercial y unas perspectivas de futuro distintas. Por este motivo, la elaboración de cada plan de actuación comercial se adapta a estas características.

Los planes de actuación comercial suponen la aplicación de la metodología PATECO (Plan de Distribución Territorial de Comercio) en ámbitos territoriales inferiores a esas áreas funcionales, al área funcional de lo que es toda la Comunidad Valenciana. Estos programas incorporan una fase de diagnóstico que analiza la estructura de la oferta y de la demanda comercial. Realizan un análisis de los hábitos de compra y propone acciones de *microubanismo* comercial. En una segunda fase se inicia un proceso de dinamización comercial a partir de la implicación de los agentes económicos y sociales y, en especial, de las asociaciones de comerciantes, las cámaras de comercio, y los ayuntamientos respectivos.

Vamos a continuar. Vamos a seguir trabajando en este gran proyecto al igual que vamos a desarrollar actuaciones tendentes a racionalizar los distintos usos comerciales en el territorio de nuestra Comunidad, a través de esta continua actuali-



zación del Plan de Acción Territorial Aplicado a la Distribución Comercial (PATECO) que antes mencionaba.

Me gustaría hacer un pequeño paréntesis y resaltar el alto grado de diálogo, cohesión y coordinación de todos los actores, de todos los agentes que tienen que ver con el sector del comercio aquí en la Comunidad Valenciana. Y especialmente, en unos momentos en los que estamos empezando a poner en marcha una importante experiencia como es el Observatorio del Comercio. El foro del Observatorio ha sido capaz de crear un entorno donde están representados todos los agentes implicados: las asociaciones de consumidores, las diferentes asociaciones de empresarios, la distribución comercial, las grandes superficies, los pequeños, los medianos, en fin, todos los que tienen algo que ver con el mundo comercial. Y en este foro se ha llegado a grandes acuerdos. El último, y quiero resaltarlo, a finales del mes de julio, donde se produce un acuerdo total de horarios comerciales hasta enero del año 2005. Creo que eso demuestra las posibilidades que tiene la Comunidad Valenciana. Esta capacidad de entendimiento existente entre todas las fuerzas del comercio de la Comunidad demuestra su disposición a apostar por el futuro. Quería hacer este breve hincapié porque creo que es importante resaltarlo. Creo que es la única Comunidad de España que ha conseguido ese grado de cohesión, de aunar esfuerzos en torno a nuestro comercio y a un modelo comercial propio que queremos desarrollar con todo este tipo de actuaciones.

Por otra parte, la puesta en marcha del Curso de Formación de Gerentes de Centros Urbanos, iniciado ya en el año 1999, constituye, sin duda, una experiencia importante e inédita. Dirigida a proporcionar un nuevo perfil profesional que sea capaz de gestionar un área urbana como una oferta integrada y atractiva de multitud de servicios resultando competitiva en el mercado y adaptada a las demandas de los ciudadanos. Creo que es otra de las iniciativas de gran trascendencia. Par lo menos, así lo entendemos desde el Gobierno de la Generalitat.

Hasta el momento, una diversidad de agentes públicos y privados interviene en los centros urbanos, aunque a menudo no existe la figura de un especialista que integre la complejidad que caracteriza a un centro urbano.

Con la puesta en marcha de estos cursos, desde aquí y desde la Comunidad Valenciana, se viene formando a esos especialistas con un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y comportamientos que le proporcionan la competencia

necesaria para formular, organizar y gerenciar toda la complejidad de problemas, relaciones y necesidades de los centros urbanos.

El Gobierno Valenciano, como decía, va a seguir en esa línea. Trabajando y desarrollando medidas tendentes a favorecer la revitalización comercial de esos centros históricos, así como, a incrementar y consolidar la dotación comercial existente. Creo que es una gran e importante tarea que tenemos por delante y estoy convencido, sin duda, de que vamos a conseguir grandes éxitos que ya se están viendo y se están haciendo realidad.

Les dejo ya con el comienzo de estas jornadas, en las que se van a exponer los principales casos prácticos de gestión de las áreas urbanas en ciudades europeas y espero que les resulte muy interesante. Sin duda, van a realizar un gran trabajo en estas jornadas y quiero felicitarles por él y reiterarles que estamos especialmente orgullosos de que esto se celebre en Valencia. Así que, muchas gracias y hasta pronto.



## **2 Experiencias europeas de gestión de centros urbanos**

### **2.1 Presentación**

*Miquel Clemadaes*

La presentación de este bloque fue realizada Miquel Clemades, representante de la Dirección General de Comercio y Consumo de la Conselleria de Industria, Comercio y Energía de la Comunidad Valenciana.

«En una Europa cada vez más próxima, cada vez más homogénea, es siempre enriquecedor conocer cómo han afrontado otras ciudades la experiencia de los centros comerciales, cómo se están gerenciando, qué supone para ellos el comercio y la actividad económica.

Cuatro grandes expertos en la materia representan hoy aquí a distintas ciudades de Europa. Me estoy refiriendo a Simon Quin, de Reading, Reino Unido, a los señores Jaques Coulon y Nicollas Mollet de Lille, Francia, y al señor George Snedon, de Glasgow, Escocia, quienes nos van a exponer sus experiencias en el desarrollo y en la puesta en marcha de distintas modalidades de gestión de áreas urbanas que sin duda resultarán atractivas y enriquecerán el debate posterior.

La primera de las experiencias que va a ser presentada es la de la ciudad de Reading, una ciudad situada en las proximidades de Londres. Para ello tenemos a su gerente, el señor Simon Quin, al que paso a introducir brevemente.

Simon Quin es licenciado en Derecho por la Universidad de Oxford y es gerente del centro urbano de Reading desde hace tres años. Trabaja en una fórmula de *partenariado* público-privado y su actividad está especialmente dirigida al desarrollo estratégico del centro urbano de Reading. Previamente, fue el gerente del centro urbano de Romford, también en el Reino Unido, y es coautor del libro *Centros de ciudad viables y vitales*, en el que se recoge la experiencia en la gestión del centro urbano y se analizó su viabilidad. Simon Quin también es ponente habitual en diversos foros sobre centros urbanos y ha participado también en dos congresos europeos de comercio y ciudad realizados en Málaga, España, y Lille, Francia.

Con el objeto de centrar su ponencia, comentar brevemente que Reading tiene una población de 250.000 habitantes aproximadamente y es una de las seis ciudades galardonadas por el Vicol Council Status en la regeneración del centro urbano por el Gobierno del Reino Unido. Además, es uno de los veinticuatro emplazamientos en los *partenariados* con el Gobierno del Reino Unido para implementar estas estrategias de revitalización urbana. Su centro urbano es uno de los más dinámicos del Reino Unido.»

## **2.2 Experiencia práctica de la gestión urbana de la ciudad de Reading (Reino Unido)**

*Simon Quin*

### *Introducción a las características de la ciudad*

Reading, con una población de 250.000 personas, tiene una zona de captación de venta consideradamente mayor, de aproximadamente un millón trescientas mil personas que van a comprar a la ciudad. Situada a unos 65 kilómetros al oeste de Londres, Reading es la capital del valle del Thamesis, la segunda subregión más próspera del Reino Unido.

De todo el Reino Unido, Reading fue una de las ciudades pioneras en establecer una iniciativa de gestión urbana. La iniciativa se puso en marcha en 1989 y se ha desarrollado desde un enfoque de cuestiones operacionales como la planta veraniega, las decoraciones navideñas, las fiestas de la calle y los acontecimientos de menor importancia, hasta alcanzar un enfoque de carácter casi exclusivamente estratégico.

En cinco años se ha desarrollado una estrategia que en este momento es el principal foco de actividad de la gestión urbana, ya sea directamente o más bien por influencia, o al atraer persuadiendo a los demás, para que apoyen la puesta en marcha de la iniciativa.

El 75% de los fondos salen del sector privado. En realidad el núcleo de los fondos de la gestión urbana de Reading alcanzan aproximadamente los 150.000 euros al año. Aparte de esto, tenemos fondos considerables de proyectos que suman muchos millones de euros cada año.

Reading tiene un papel importante que hacer en la economía regional, e incluso en el desarrollo nacional. Hoy en día Reading es la sede europea para muchas compañías americanas como Microsoft, Oracle, Corp, Sysco, World Comm, Compac, ICL, Veritas y muchas más. Así, contribuye de un modo importante a la economía nacional y creemos que es esencial que Reading atraiga dichas inversiones y mantenga un desarrollo continuado.

En este momento, el valle del Thamesis —del que Reading es la capital— tiene la octava clasificación de Europa en cuanto al plan de inversiones americanas en una subregión, un dato que fue confirmado recientemente por el presidente de la Agencia de Desarrollo Regional. Se considera a Reading y al valle del Thamesis como la segunda fuerza de la economía británica, tras la ciudad de Londres.

### *Objetivos del plan estratégico*

La estrategia pretende contribuir a un desarrollo económico más amplio del centro de la ciudad. La gestión urbana de Reading tiene dos objetivos principales:

El primero es conseguir el estatus de ciudad formal. En Reino Unido hay 65 ciudades formales (con universidad, catedral o con licencia de la monarquía). Reading no es una ciudad formal, pero se espera que durante el aniversario de S.M. la Reina, se conceda a la ciudad tal estatus. Sin embargo, los habitantes de Reading la consideran como una ciudad formal, dado que es mayor que muchas ciudades del Reino Unido y continúa mejorando su clasificación y categoría empresarial.

La segunda meta está enfocada a la calidad de vida y a las experiencias que los visitantes tienen al conocer Reading.

Para lograr estas metas, el trabajo se centra en establecer un marco de diálogo amplio con el ayuntamiento, la comisaría, las compañías de transporte, los propietarios de aparcamientos o de los centros comerciales, y de todo aquél que pueda contribuir a alcanzarlas.

El centro comercial Oracle abrió sus puertas en Reading en 1999. Se puede ver su desarrollo en las orillas de uno de los ríos que fluyen por la ciudad. La experiencia de Reading en este sentido es de alta calidad y muy animosa, y la apariencia de la ciudad desde su construcción, es, por lo general, mucho mejor, más llamativa.

En relación con esas metas tenemos 15 objetivos basados, la mayoría, en la experiencia británica. Las investigaciones mencionadas por el presidente consideran que lo que ayuda a la regeneración del centro de una ciudad no es sólo la mejora del acceso o del entorno, sino que se tienen que promover actividades en diversas áreas: medio ambiente, transporte, comercio, educación, etc.

Cuatro son los objetivos principales de esta estrategia: atracciones, accesibilidad, comodidades y acción. Incesantemente recordamos que tenemos que llevar la iniciativa en todas estas áreas. A veces lo hago yo, otras la gerencia o el ayuntamiento de la ciudad, y en otras ocasiones le corresponde el trabajo a la cámara de comercio y al sector privado, pero lo esencial es que en todas estas instancias se avance.

### **Atracciones**

¿Qué ofrece el centro comercial? En cuanto a servicios comunitarios, se trata de un centro para que los minoristas realicen sus compras, hagan negocios o contraten personal. En cuanto a los residentes hay un centro de viviendas con zonas de entretenimiento, un centro social y de ocio, y un eje de transporte. Cada uno de estos aspectos es importante porque la experiencia de muchas ciudades y pueblos ingleses es que en la última década se habían perdido muchas de aquellas actividades, y pasaron a ser exclusivamente un centro de minoristas, o de minoristas y comercios.

### **Accesos**

Hay que tener en cuenta las formas y medios de acceso. Cuestiones importantes en este sentido son desde la provisión de autobuses y aparcamientos hasta la

consideración de todas las variables que afectan a las condiciones de entrada y salida: las trayectorias y orientación de la ciudad, cómo llegar y salir del centro, y cómo circular en su interior.

### *Comodidades*

La comodidad no significa de forma exclusiva la calidad del entorno que se cree, sino cómo podemos mantenerlo, limpiarlo y asegurarlo bien. La mayoría de los centros comerciales del Reino Unido se apoyan fuertemente en las cámaras de circuito cerrado de televisión (CTV) y no en la presencia del cuerpo de policía. Cambio este que ha sido muy bien aceptado por casi todos. En Reading disponemos de un extenso sistema de seguridad y se han conseguido más fondos para su ampliación.

### *Acción*

La acción es la manera de enfocar la situación de la ciudad, cómo montar los acontecimientos, cómo trabajar en sociedad y en grupos; en conclusión, cómo coordinar actividades e iniciativas.

Incluso en una ciudad como Reading, con niveles de construcción y desarrollo increíbles, el apoyo no debe ir encaminado únicamente al nuevo desarrollo, sino que también se tiene que considerar fuertemente la presencia del patrimonio. En este caso el reto consistía en mejorar en todos los sentidos un mercado que tenía 700 años, pero cuya situación era de pérdida de importancia en el centro de la ciudad. La principal intención era cambiarlo y hacerlo crecer de nuevo. La manera de lograrlo era cambiar la autoridad, y gestionarlo de forma coordinada entre el ayuntamiento y un operador de mercado privado. Desde que se produjo ese cambio de gestión, el número de puestos ha subido de 30 hasta 80, mientras que otros mercados de la calle en el resto del Reino Unido han continuado perdiendo importancia, llegando en muchos casos a desaparecer.

Si nuestras actividades no son bastante representativas de otros centros comerciales del Reino Unido, ya que el enfoque es más estratégico que de operaciones puntuales o concretas, nuestro sistema de gerencia es más radical todavía. En muchos centros comerciales del Reino Unido tienen un modelo de gerencia que nace de una combinación de intereses públicos y privados. La diferencia radi-



ca en que en nuestra experiencia, la representación del ayuntamiento del municipio es más reducida y, sin embargo, hay mucha más representación de los empleados, de la prensa y de otros centros. Es el resultado de una evolución, ya que el ayuntamiento del municipio reconoce que nuestro sistema de gerencia urbano no pretende quitarle el control, sino que la pretensión es trabajar juntos.

El énfasis está en el papel estratégico, porque efectivamente, mi tiempo de trabajo no lo empleo en la organización de los acontecimientos, tarea que asumen los técnicos municipales. Una de mis funciones principales es presidir el grupo de *marketing* de Reading el cual reúne no solamente a los centros comerciales y a los servicios de comercio y turismo del ayuntamiento, sino también a la Universidad y a muchos de los polígonos comerciales y de las compañías de transporte. Nuestro modelo de gerencia se reúne formalmente cada dos meses para examinar los asuntos que afectan a la promoción de la ciudad y trata de que se adelanten las proposiciones.

### *¿Cómo surgió el plan de gestión urbana?*

Es útil examinar cómo surgió la gestión urbana de Reading. Si el centro tiene éxito en la actualidad, hace aproximadamente 12 años las cosas eran muy diferentes. Reading era activa, eso sí, pero no funcionaba a su máxima intensidad debido a la existencia de otros problemas. Uno de los más significativos se ha mencionado anteriormente: toda la actividad se producía durante el día, enfocada sobre la ciudad y su actividad de venta al detalle y, hasta cierto punto, del espacio para las oficinas. La economía estaba concentrada y limitada, sin las ventajas que se derivan de la diversificación.

Había verdaderos impulsos de cambio en Reading cuando nos dimos cuenta de aquellos problemas. Algunos eran muy positivos, como la proposición de construir un centro comercial nuevo e importante en el propio centro de Reading. Pero la mayoría eran potencialmente muy negativos, por ejemplo, la sugerencia de construir un centro comercial de 100.000 metros cuadrados, a 6 kilómetros al sur de la ciudad. Aquella amenaza galvanizó a la sociedad. El sector privado se reunió con el ayuntamiento de la ciudad y junto a la cámara de comercio levantaron la voz en contra de la proposición de situar el centro comercial fuera de la ciudad. Éste último nunca se construyó. El primero sí, aunque con bastante retraso.

Una cosa muy importante y notable es el nivel de consulta que se realizó a finales de los 80 con el público, para comprender profundamente su visión de Reading y las mejoras que necesitaba. Así dio comienzo un plan de acción de diez años. La sociedad era el elemento clave, y sigue siéndolo hoy en día. Es, de alguna manera, el logro clave y una de las razones por las que el gobierno ha reconocido a Reading como uno de los centros de gerencia urbana de referencia para la regeneración, ya que el ayuntamiento, la cámara de comercio, el sector privado y la comunidad en su conjunto trabaja estrechamente en los planes de gerencia en casi todas las áreas.

### **Acciones**

En cuanto a las acciones, quizás lo más interesante sea el planteamiento integrado de Reading para su totalidad: cómo montamos acontecimientos, cómo trabajamos en equipo, cómo coordinamos las actividades y las iniciativas.

Muchas de las inversiones realizadas durante los últimos años han sido gastadas en jardinería y peatonalización. Normalmente, un millón y medio de euros se gastan en la mejora del entorno en este sentido. Mucho tiempo y muchos fondos se han gastado también en el entretenimiento y en otros acontecimientos. Quizá no sea ninguna sorpresa que ocurra regularmente en España, pero hace una década, en el Reino Unido eran raros tales acontecimientos y festivales en la calle. Estas actividades extraordinarias ayudaban a convencer a la gente de que los cambios estaban en marcha, y además colaboraban a tranquilizar a la gente durante todo el proceso. El ayuntamiento ha impulsado las mejoras en jardinería y peatonalización, pero soy yo, como gerente de la ciudad, el que administra el plan para controlar cómo se ponen en marcha los equipos de los proyectos.

La imagen 1 muestra un ejemplo de la peatonalización de la calle principal de compras de Reading. Cuando se propuso el proyecto, los pequeños comerciantes se pusieron en contra. Pensaban que al quitar el tráfico de la calle se perderían negocios. La primera fase del proyecto se ejecutó en 1994, y desde el día después de la terminación del proyecto, las opiniones de los vendedores cambiaron completamente. Las siguientes fases han sido apoyadas fuertemente, ya que los vendedores han notado el incremento de peatones y el incremento en volumen de facturación.

Imagen 1.— Peatonalización de la calle principal de Reading



### *Economía nocturna*

Desde hace diez años y hasta 1999, aunque continúa en la actualidad, el enfoque principal del plan de acción ha sido animar el centro por la noche. Esa era la intención del ayuntamiento junto con todos los que tuvieron un interés en apoyar y promocionar la iniciativa. No hay que olvidar que hace diez años, el centro moría cuando las tiendas cerraban, y como lo hacían a las 17.30 horas, había un periodo muy prolongado sin actividad.

El plan de actividad ha impulsado la apertura de bastantes bares nuevos, lo que supone atraer a gente nueva, aunque Reading todavía no tiene tantos visitantes nocturnos por las noches como Glasgow, por ejemplo. Sin embargo, la ciudad tiene alrededor de 25.000 personas por las calles durante las noches de los fines de semana, lo que ha traído otros problemas y retos que afrontar cómo el mantenimiento de una actividad policial constante, saber dar el transporte adecuado, mantener un equilibrio entre los residentes y el ruido de los bares y cafés, etc.

Durante muchos años también se ha pensado cómo llevar a tanta gente a casa por la noche, a las 3 ó las 4 de la madrugada y cómo se podría encontrar una compañía de transporte particular dispuesta a aceptar el riesgo comercial. En la actualidad tenemos una subvención de 10 millones de euros del Gobierno central para subvencionar un servicio nocturno de transporte durante un periodo de cinco años que se pondrá en marcha en octubre o noviembre del presente año. Con el desarrollo de la economía nocturna de Reading, uno de los cambios observados es cómo los restaurantes de calidad determinan el tipo de gente que acude a los bares y cafés de su entorno. Hoy en día, no son solamente los jóvenes los que frecuentan el centro, sino también la gente que visita la sala de conciertos, el teatro y el cine, y los que van a cenar a los restaurantes de categoría.

### *Otros aspectos del plan de actividad*

El ayuntamiento, junto con el *partenariado* para la gestión urbana de la ciudad, aprovecharon la experiencia de trabajar en un plan de desarrollo importante junto con el sector privado para animar los contactos con la industria de la construcción privada. Como consecuencia de ello, se han montado dos conferencias de desarrollo de la propiedad. Más de 800 personas asistieron a esas conferencias, lo que ha resultado importante para el *marketing* de Reading.

También editamos una revista que se llama *Revista del Desarrollo y la Inversión* (*The Development and Investment Review*). Es una revista anual para informar a las personas de fuera que tienen interés por conocer todo lo que pasa en la ciudad. La revista tiene una excelente aceptación y por eso seguimos nuestra inversión en ella.

### *El centro comercial Oracle*

Durante los 90, el Gobierno municipal y la Unidad de Gestión Urbana trabajamos fuertemente para promocionar el centro comercial Oracle. Al principio se retrasó por la recesión británica, y más tarde a causa de algunos problemas que tenía el promotor en aquel momento. En 1996 el plan dio un paso adelante cuando el Sr. Hammerson entra como nuevo promotor.

El Sr. Hammerson se involucró en el centro comercial Oracle en 1996. El rápido desarrollo del centro trajo muchos retos, como la creación de 3.500 nuevos

Imagen 2.— Centro comercial Oracle



puestos de trabajo en una época en que había 18.000 parados. Hammerson presidió la iniciativa de empleo que reunió no solamente a los promotores y vendedores al detalle del centro comercial Oracle, sino también a todos los pequeños comerciantes de Reading y a la Agencia Nacional de Empleo. Logramos encontrar empleados para todas las vacantes sin quitar alguien que trabajara en las tiendas del centro. De hecho, una de las intenciones de Hammerson como promotor era la de asegurar que el centro comercial fuera positivo para toda la ciudad de Reading, y no un acontecimiento que perjudicase a otras áreas de la ciudad.

El centro comercial Oracle costó, aproximadamente, 450 millones de euros. Tiene: 80 unidades de tiendas, 2 grandes almacenes, 24 restaurantes, 2.300 plazas de aparcamiento, 10 salas de cine, una galería de arte y 41 apartamentos. Hay un tercio del terreno dedicado a la venta detallista y, la mayoría de los vendedores al detalle del resto del centro han registrado un incremento en sus ventas que alcanza hasta el 25%. El centro comercial ha llevado nuevos visitantes a Reading, ani-

mados por las comunicaciones excelentes entre el centro comercial Oracle y la calle principal, e interesados en explorar más la propia ciudad.

La demanda creada por el centro comercial Oracle atrajo también negocios internacionales. Las primeras tiendas de Zara y Mango en Reino Unido se instalaron allí; también negocios de Francia, Escandinavia, Estados Unidos e incluso de Japón. Tenemos todavía mucha demanda de espacio en Reading; 110 empresas según el último cálculo, están demandando superficie de venta.

Como resumen, indicar por último que Reading ocupa la octava posición en el *ranking* de centros comerciales de Reino Unido, mientras que hace tan sólo tres años ocupaba el vigesimosexto lugar.

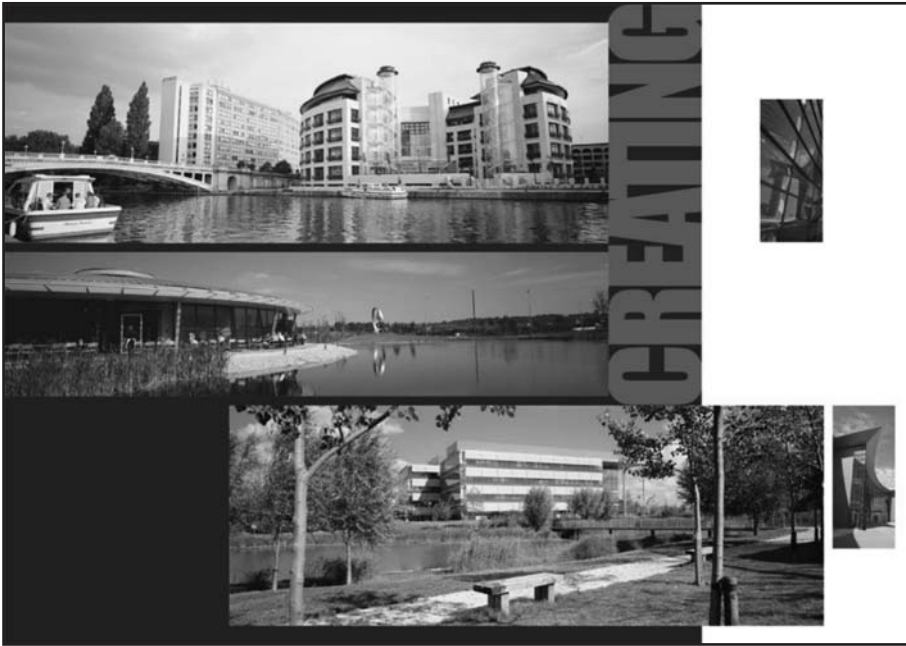
### *Un plan positivo*

El sentimiento general en la ciudad es que el centro es un buen sitio para trabajar, en una época en la que hay una inversión enorme en los polígonos industriales de los alrededores. Hace tiempo la preocupación estaba en que la gente comenzó a trasladarse hasta los polígonos, pero en realidad, hoy en día hay más demanda de espacio en el centro de la que ha habido nunca, en gran parte como consecuencia de las mejoras del centro de Reading.

En estas imágenes podemos observar algunos de los edificios de oficinas construidos en los últimos dos años. Este edificio que está al borde del río, es la Compañía de Agua del Valle del Thamesis. De los dos edificios que vemos en la parte inferior de la imagen, el primero se sitúa a 5 kilómetros del centro y el segundo a 3 kilómetros al sur. Ambos edificios dan aproximadamente 300.000 metros cuadrados de espacio para oficinas fuera de la ciudad. En general han sido unas adiciones valiosas para la economía de Reading, dando espacio a muchas de las compañías americanas.

El trabajo realizado en Reading ha sido reconocido de muy diversas formas. El centro comercial Oracle en sí también ha ganado premios. Uno de los comentarios del tribunal del premio internacional fue el éxito del centro comercial Oracle en integrarse en el centro de la ciudad, y no en una zona aparte, nueva e independiente, un aspecto que beneficia a Reading en general.

Imagen 3.— Centro de Reading



### *Desarrollo futuro*

El desarrollo de Reading no está terminado, todavía queda mucho por hacer. Uno de los asuntos que consideramos fundamental es la importación, desde los Estados Unidos, de los llamados *Business Improving Districts*. En este momento en el Reino Unido carecemos de un marco legal que permita su implantación pero el Primer Ministro ya ha dicho que el Gobierno presentará el proyecto de ley que lo facilite, en un primer momento, sólo para Inglaterra. En Escocia y Gales quizás tengan que progresar de otra manera<sup>1</sup>.

Uno de los cambios más significativos que se preparan para el futuro inmediato de Reading es el desarrollo hacia el oeste de la ciudad. La expansión se reali-

---

1. Actualmente, el proyecto ya ha sido aprobado por el Gobierno y se prepara la puesta en marcha del 21 proyectos piloto.

zará con un plan de usos mixtos, con edificios de 15 plantas que llegarán a ofrecer 75.000 metros cuadrados de espacio nuevo. Suelo para viviendas, oficinas, ocio y algunas tiendas, y mucho espacio nuevo para el público.

Mirando al futuro, hay aproximadamente 100.000 metros cuadrados de suelo para oficinas en trámites en el mismo centro. Es un reflejo de la fe demostrada por las compañías. Además, no se trata de un desarrollo especulativo, sino que se trata de las grandes compañías con oficinas en el centro que van a expandirse sustancialmente.

La creación o no de 15.000 nuevos puestos de trabajo en los próximos tres años, depende de las consecuencias de los acontecimientos ocurridos recientemente en Estados Unidos. La cifra de 15.000 era la previsión durante el verano pasado y quizá, ahora, nos cueste más tiempo cumplir aquel objetivo.

En el futuro hay muchos más retos aguardándonos. Tenemos una de las estaciones de ferrocarriles más utilizadas de todo el Reino Unido y hay que desarrollarla de nuevo para garantizar una conexión de transporte mucho más significativo. La pretensión pasa por extender el centro de la ciudad hasta el norte, alcanzando de esta forma el río e introduciendo un sistema de tranvía que vincule los polígonos industriales con algunos de los barrios residenciales del centro de la ciudad.

Un estudio hecho recientemente por los especialistas de diseño urbanístico, Llewellyn and Davis, señala que, en los próximos 18 años, Reading tiene un desarrollo potencial de un millón o un millón y medio de metros cuadrados de espacio comercial nuevo en el centro de la ciudad, lo que deja entrever que una etapa de gran trascendencia para el desarrollo de la ciudad está por venir.

### *El papel de la gente de Reading*

La estrategia de la ciudad, basada en un sistema de constantes consultas, no solamente con el Gobierno municipal sino con el público y con los empresarios, asegura la continuidad de los planes emprendidos.

Un plan estratégico es fácil de configurar y difícil de transmitir, de explicar. Para sacarlo adelante es muy importante hablar con la gente y escucharla, comprender los puntos de vista de los ciudadanos acerca del centro y su futuro. Cada persona tiene una perspectiva del centro, que para la mayoría es positiva en el caso de Reading, aunque todavía queda un pequeño porcentaje poblacional que sigue



pensando que Reading es el pueblo de antes, y a quiénes les gustaría ver las luces apagadas a las once de la noche. No comprenden por qué queremos cambiarlo.

Nuestro impulso principal es contribuir a mejorar la economía en general. Me meto en el centro de todo esto, hago las conexiones, pruebo conceptos contra la estrategia que hemos desarrollado y sobre la que hemos consultado. Las estrategias no deben ser demasiado rígidas, deben tener determinada flexibilidad para permitir la consideración de ideas nuevas. Si surge algo que no sea totalmente contrario a la estrategia y que puede ser adaptado para encajar, intentamos apoyarlo. Hay que hablar mucho con la gente del centro, y más frecuentemente con gente de fuera, convenciéndolos para que inviertan fondos y hagan sus proyectos allí. Vienen de todo el mundo, pero especialmente de Europa.

De alguna manera hay que decirle a la gente de Reading «esto hemos entregado y por eso se puede confiar en nuestras ambiciones para el futuro». En los momentos iniciales de la puesta en marcha de un plan, es imprescindible demostrar que el cambio está ocurriendo y que va a ser importante. Una lección que aprendí en Estados Unidos hace unos diez años es que se tiene que celebrar la victoria al menos cada seis meses, porque si el público conoce el cambio pero no lo ve, no va a apoyar la estrategia a largo plazo.

### **2.3 El rol de la Cámara de Comercio e Industria de Lille en la gerencia del centro urbano de la ciudad (Francia)**

*Jaques Coulon*

*Jacques Coulon es vicepresidente de la Cámara de Comercio de Lille Metropol, jefe de empresa de Comercio y de Prestación de Servicios y presidente de la Asociación Francesa para la Gerencia y Centros de Ciudad. Tiene una dilatada experiencia en la gestión de centros de ciudades desde su posición en la cámara de comercio y ha trabajado intensamente en la configuración de espacios de gestión, tanto para la ciudad de Lille como para las ciudades de su área de influencia (Roubaix y Tourcoing).*

Señor presidente, señoras y señores, buenos días y gracias por su acogida a los que venimos del norte de Francia, en concreto, como es mi caso, desde Lille.

En primer lugar, me gustaría decirles que nuestro postulado básico, en el ámbito de la cámara de comercio, es que tenemos que hacer todo lo que esté en nuestras manos para proporcionar al entorno todas aquellas condiciones que le sean propicias.

Condiciones que sean propicias, no sólo para la supervivencia de las empresas comerciales, sino también para su desarrollo y prosperidad. Actualmente y desde hace algunos años, nuestras ciudades y, especialmente, las áreas metropolitanas, se encuentran en un proceso de mutación, tanto en cuestiones urbanísticas, como en cuestiones sociológicas e incluso económicas y, debido a ello, nosotros nos encontramos en el centro de la acción y en el centro del debate que preparará el futuro.

Desde hace una decena de años hemos iniciado en la ciudad Lille un procedimiento de gestión para el centro de la ciudad. En primer lugar, el proceso ha sido de sensibilización. Este proceso ha sido compartido por todas las cámaras de comercio de Francia y, especialmente, por las que nos conciernen, y que conocemos bien porque somos quienes lo hemos hecho. Hemos realizado una campaña de sensibilización en 87 municipios del área metropolitana de Lille. Hemos ido al encuentro de los alcaldes para explicarles la evolución del comercio en sus ciudades. Las perspectivas en determinadas ciudades han llegado a ser realmente alarmantes como resultado, sobre todo, de una ausencia de políticas adecuadas en materia de urbanismo comercial.

Hacia falta igualmente puntualizar el papel económico y el papel social del comercio en la ciudad y, por lo tanto, intentar explicar y convencer acerca del valor añadido que el comercio podría aportar en términos de imagen, en términos de activación de la actividad comercial, y por supuesto, también en los aspectos relacionados con la calidad de vida y de calidad de las ciudades.

A lo largo de los años ha habido una concienciación en este sentido que ha ido surgiendo de manera progresiva en las ciudades. Pero era necesaria también una concienciación sobre la capacidad que tenían los agentes económicos de poder ejercer una auténtica fuerza *propositiva*, bien fueran los comerciantes de una calle, del centro de una ciudad, o los integrantes de una cámara de comercio o de oficios. En una segunda etapa, nuestra gestión ha sido más bien una gestión del entorno, sobre todo en términos de urbanismo comercial.

Vamos a proponer, lo estamos haciendo ya desde hace una década, diferentes orientaciones. Es necesario convencer a los agentes implicados. A veces esto es difícil, pero con fuerza de voluntad hemos llegado a un punto en el que nuestras orientaciones se inscriben dentro del esquema del desarrollo de la ordenación y del desarrollo urbanístico de nuestra metrópolis. Unos años más tarde, la comunidad urbana de Lille tomó la decisión de implantar la figura del teniente de alcalde

(vicepresidente) encargado del urbanismo comercial. Con este interlocutor hemos mantenido diálogos muy duros que han resultado finalmente constructivos. Hemos establecido una comunicación permanente que permite trabajar muy ampliamente con políticos, representantes comerciales y representantes de Lille, con nuestros técnicos respectivos, participando en la construcción de un plan, de una convención y finalmente de un plan de urbanismo comercial que ha sido aprobado por todas las estructuras desde hace prácticamente un año. Las orientaciones de este plan no puedo explicarlas aquí, sería demasiado largo, pero voy a sintetizarlas.

### *El plan de urbanismo comercial*

En primer lugar se ha apostado por el refuerzo del centro de la ciudad, procurando una mejora cualitativa del mismo y, sobre todo, frenando la ampliación de la periferia que está matando la ciudad. Hoy en día, siguiendo el ejemplo de este plan y de otros que se han iniciado en diversos puntos de Francia, el Gobierno desea que existan auténticos planes de urbanismo comercial en el ámbito de los departamentos (provincias) e incluso de las regiones. Nosotros deseamos que estos planes de urbanismo comercial se organicen en toda una serie de clientelas, en zonas de interferencia, entre departamentos, entre regiones e incluso entre regiones transfronterizas, como sería nuestro caso.

Posteriormente hemos querido volver a darles vida a los espacios comerciales mediante la implantación de una política de desarrollo con vocación comercial. Esto lo hemos hecho proponiendo al conjunto de ayuntamientos y, a la vez, de forma totalmente personalizada para cada uno de ellos, cartas de compromiso que implicaban al mismo tiempo al ayuntamiento, a la cámara de comercio y a los interlocutores económicos de la ciudad. Este planteamiento nos ha permitido implantar una política concertada, una orientación para la ciudad, para los comerciantes, tanto en materia de urbanismo y de ordenación urbana, como en términos de señalización, de comunicación, etc.

Hemos desarrollado también una política en términos de promoción, de activación y de desarrollo de la imagen, porque es muy importante desarrollar la imagen de una ciudad o de un sector comercial. Nuestra intención con esta clase de propuestas ha sido plantear a los ayuntamientos que es necesario que se convenzan de que nuestros intereses son comunes, que a veces son convergentes, pero en nin-

gún caso son opuestos. El alcalde y el ayuntamiento de cara a los ciudadanos, los comerciantes de cara a la clientela, y la cámara de comercio de cara a todos los interlocutores económicos. Actualmente todos aplican sus prerrogativas, se han puesto en común todos los medios, se ha desarrollado una estrategia y esto nos ha llevado a la gestión de los centros de las ciudades.

Antiguamente sólo los promotores periféricos tenían la capacidad de dominar el conjunto de los parámetros de la gestión de su espacio comercial, porque en la periferia estaban en su terreno y organizaban tanto la accesibilidad como la organización de los aparcamientos, los flujos de los comerciantes y la posición de los núcleos comerciales. Mientras tanto los comerciantes en la ciudad, en su calle, tenían una capacidad operativa limitada a la puerta de su establecimiento, y además dependían, o se beneficiaban, o sufrían, de la evolución de su sector comercial y, sufrían, o se beneficiaban, de las orientaciones tomadas por los responsables de la ciudad.

Hoy en día, con esta forma de comunicación de *partenariado*, de concertación con el mundo político, nosotros participamos, cada vez más, ciudad por ciudad, en la gestión de los espacios comerciales, en la evolución de la política de la ciudad. Gracias a esta evolución del *partenariado*, intentamos intervenir en las orientaciones y favorecemos, siempre que es posible, la adaptación a la evolución que se produce.

En ese sentido nosotros tratamos, en primer lugar, de seleccionar en una ciudad los sectores comerciales que tienen un auténtico potencial comercial. No podemos ocuparnos de cada callecita pequeña en la que hay uno o dos comerciantes, por supuesto, pero delimitamos el sector comercial e intentamos una mejora cualitativa de estos lugares, una evolución del aspecto práctico y una evolución de su comodidad.

Intentamos también desarrollar una política de adaptación de la oferta a la demanda para que el consumidor tenga una oferta que se corresponda a la demanda real. La oferta se adaptará en función de los sectores mediante una política de densificación de lineales comerciales, con una masa crítica suficiente, y a través de una política de diversificación, con un conjunto de surtidos suficientes para que el consumidor pueda encontrar lo que busca. A continuación intentamos desarrollar una estrategia común y, sobre todo, intentamos comunicar esta estrategia para poder desarrollar una noción de *pertenencia*, bien sea del conjunto de los comer-

ciantes o, incluso, de los habitantes del barrio; además se persigue conseguir una sensación de *apropiación* del procedimiento por parte de todos.

Lo que es importante para nosotros es intentar hacer comprender y hacer evolucionar las cosas que pueden devolver a la ciudad su vocación primera. La ciudad nace, inicial e históricamente, de su vocación comercial y debemos hoy permitirle a cada ciudad mantener su vocación comercial. Debemos dejar de lado el aspecto angelical de algunos que desean convertir las ciudades en *ciudades museo*, porque no han entendido que la ciudad es, ante todo, una ciudad comercial que vive, que se mueve y que, por supuesto, tiene limitaciones, molestias y obligaciones, pero que son inherentes a ella misma. Hoy se puede decir que tenemos un cierto número de resultados satisfactorios que se traducen en la elección que los inversores hacen de nuestra metrópolis; y esto es siempre así: un inversor no va a un sitio donde no hay futuro, donde no hay una estrategia.

Si nos planteamos la estrategia de implantación de las empresas —ésta es una decisión del mundo industrial— se observa con facilidad que, hoy en día, los agentes industriales no miran sólo la zona de la clientela, sino que también tienen en cuenta el entorno en el cual van a trabajar sus empleados, o aquel en el que va a trabajar su empresa, así como la imagen de ese lugar en relación con la zona de influencia de su empresa. Lo mismo ocurre con las grandes empresas internacionales de distribución, las grandes sociedades de franquicia: eligen las ciudades en función de las estrategias que éstas desarrollan.

El desarrollo económico que esto conlleva se traduce en términos de empleo. Actualmente, el conjunto de socios que se reúnen con nosotros entorno a una mesa, consideran que realmente hay una plusvalía que se genera del conjunto y que estamos en el buen camino. Lille Metropol lleva quizá un cuerpo de ventaja al resto de la nación, pero hay otras soluciones que están implementándose en otros lugares de Francia. Inicialmente teníamos una idea muy simple que era decir: «mira, vamos a intentar acompañar al presidente de la asociación de comerciantes, vamos a poner a su lado a un profesional para resolver todos los problemas de activación, dinamización, federación, movilización, organización, y de cumplimentación de objetivos». Tras esta primera etapa y después de observar y reflexionar y, particularmente, tras estudiar a nuestros amigos belgas, hemos alcanzado un procedimiento de gestión integral del centro de las ciudades y ahí hemos tenido nuestras primeras experiencias, que fueron iniciadas por nuestra cámara de comercio.

Este inicio se desarrolló en dos etapas. Por una parte con el Ayuntamiento de Lille; bueno, no exactamente con el ayuntamiento, sino más bien con una asociación de comerciantes del centro de la ciudad de Lille (GAEL); y por otra parte con otras dos ciudades importantes de la zona metropolitana (Roubaix y Tourcoing) donde hemos conseguido implantar esta experiencia en colaboración con la ciudad, con la cámara de oficios, con las asociaciones de comerciantes, con las asociaciones de artesanos y con diferentes socios, empresas o marcas.

Como conclusión afirmar que Lille tiene una asociación del centro de la ciudad muy fuerte, muy poderosa y que es la que se ha hecho cargo de la gestión integral del centro de la ciudad.

No obstante, aunque este centro de la ciudad sea muy fuerte, tiene una superficie geográfica muy reducida, lo que hace que esto se traduzca en una evolución muy rápida del costo de los bienes inmuebles (bienes raíces) y del fondo de comercio. A raíz de esta circunstancia, un cierto número de marcas tradicionales de ámbito local o regional están empezando a desaparecer en beneficio de las grandes marcas o empresas que, desgraciadamente, corren el riesgo de conducirnos a una cierta banalización de la oferta. Pero para hablarles de Lille lo mejor es escuchar al gerente del centro de la ciudad de Lille, de GAEL. Naturalmente estoy hablando del Sr. Molet, de Nicolas Molet, que va a hablarles de la acción desarrollada en Lille.

## **2.4 La experiencia en la gestión del centro urbano en la ciudad de Lille (Francia)**

*Nicolas Mollet*

*Nicolas Molet es el coordinador del Grupo de Agentes Económicos de Lille Centro. Ha desarrollado una incesante labor en la ciudad de Lille para construir un partenariado que en la actualidad funciona con eficacia. Su papel ha sido fundamental en la construcción de la imagen de Lille y en el desarrollo de su moderno comercio urbano.*

Muchas gracias Sr. Coulon, gracias también al moderador. Hoy, en este foro, en estas Conferencias Internacionales de Gerencia Urbana se me da la ocasión de dar testimonio de la experiencia de Lille. Soy Nicolas Molet y desempeño este cargo desde hace tres años en la ciudad de Lille, en el seno de la asociación sin ánimo de lucro GAEL, que es una agrupación de agentes económicos del centro de Lille.

Yo quería matizarles que desde hace tres años soy *coordinador*; es el término que empleamos nosotros en Lille porque, de hecho, el coordinador, el *gestor del centro de la ciudad* no tiene realmente poder. Su trabajo consiste en coordinar las acciones; en hacer, como ha dicho el Sr. Queen esta mañana, que los demás trabajen en cooperación.

La experiencia de gestión del centro de la ciudad de Lille comenzó en 1998, cuando un núcleo de comerciantes que se inspiró en las experiencias belga e inglesa, con el apoyo de la Cámara de Comercio en una primera etapa y del Ayuntamiento de Lille en una segunda etapa, formó la asociación que represento. En torno a esta idea se unieron muy pronto otros socios institucionales: el Estado, la región, el departamento, la CEL (zona metropolitana de Lille, Roubaix, Tourcoing y las ciudades que la rodean), siempre teniendo en cuenta que nuestros socios principales son las cámaras de comercio de las respectivas ciudades y la asociación que se constituyó y que agrupa hoy en día 300 comerciantes y 25 empresas que forman también parte de la asociación. Son empresas que tienen intereses económicos en el centro de la ciudad y que, por lo tanto, tienen interés en que el centro de la ciudad funcione bien, ya que de esta forma desarrollan su negocio.

El segundo paso consistió básicamente en la configuración de los profesionales que iban a trabajar para la asociación. En ese sentido se nombró al personal de la asociación, al coordinador de la misma, a un asistente, así como al equipo de *stewards* (asistentes). Los *stewards* son de gran importancia, ya que constituyen un escaparate permanente sobre el terreno. Básicamente, los *stewards* difunden soportes de comunicación que nosotros mismos gestionamos: una revista, de la que tengo aquí algunos ejemplares a su disposición, un plano, que tiene una tirada muy alta y que es distribuido por estos *stewards* o asistentes, y un sitio en internet. La función principal de estos *stewards* es la orientación, porque informan a muchísima gente a lo largo del día, están en la calle, están allí para dirigir a la gente a los comercios, siendo de esta forma un servicio que se aprecia mucho.

Tienen como misión informar sobre posibles irregularidades, es decir, que de todas las anomalías de calzadas, de aceras, de vías, se hace un informe que se envía inmediatamente a los servicios competentes del Ayuntamiento para su inmediata intervención. Finalmente, ayudan en aspectos logísticos, promocionan la organización y son protagonistas de distintas manifestaciones, de diferentes dinamizaciones del centro de la ciudad. Todo esto tiene como destino final la clientela del centro de la ciudad: gente que viene al centro de la ciudad a consumir. Nos hemos

dado cuenta de que, al menos para mí, todo eso es un todo y es difícil aislar una de las partes del rompecabezas. Algunas ciudades me llaman hoy para hablarme de algún proyecto y quieren *stewards* o bien quieren hacer una revista de la ciudad, pero hoy en día sabemos bien que si queremos trabajar exclusivamente con una parte del sistema, éste no puede funcionar.

Creo que en Lille, si la estructura ha funcionado, ha sido porque se ha podido implantar un sistema bastante coherente en el cual todos los elementos tienen su importancia y desarrollan una función específica.

### ***Los objetivos de la Asociación para la Gerencia de Lille-Metropol***

Hay cuatro objetivos principales: la revalorización del centro de la ciudad, la promoción de la ciudad, el *partenariado* y su desarrollo y la dinamización de estos centros de las ciudades.

Por lo que respecta a la revalorización del centro de la ciudad, hemos trabajado con los *stewards* sobre el concepto de *compras placenteras*; un concepto de desarrollo de los servicios en oposición a los centros comerciales periféricos que trabajan con otros valores. Nosotros trabajamos con la cordialidad y con lo que se llaman las *compras placenteras*. Es decir, con los valores de convivencia, diversidad de la oferta y a través de la configuración de un marco histórico completamente excepcional.

La función de los *stewards* es desarrollar a lo largo de estos tres años una actividad fundamentalmente centrada en la orientación de este principio de hacer compras placenteras. Hoy en día están organizados y se autogestionan completamente. Al principio era yo quien me ocupaba de ellos prácticamente todo el tiempo, era yo quien los dirigía, quien los supervisaba. Hoy en día cada uno tiene su propia responsabilidad y es un aspecto que funciona muy bien. Yo diría que no tengo prácticamente ya ocasiones o razones para realizar supervisiones.

En Francia disfrutamos de un sistema, algo joven quizás, que nos ha permitido montar esta experiencia. Un sistema, como he dicho, un poco joven, que propicia la firma de 52 contratos con ayuda del Estado francés (80% del salario). Nosotros nos tenemos que encargar de que los puestos sean fijos (permanentes), es decir, de demostrar la utilidad de este nuevo oficio que se ha implantado gracias a las ayudas del Estado.



Hemos realizado ya estudios con diferentes gabinetes acerca de la posibilidad de hacer fijos estos puestos. Se ha hecho una encuesta entre todos nuestros socios y estamos ahora en vías de transformar todos estos puestos de trabajo en puestos fijos. Tenemos grandes esperanzas en cuanto a la continuidad de la experiencia, más allá de la ayuda del Estado.

Siempre siguiendo esta idea de comprar con placer en el centro de la ciudad, hemos desarrollado nuevos servicios; hemos organizado concretamente servicios de consigna, que hoy en día no están disponibles durante todo el año, por falta de medios. Hemos hecho pruebas sobre periodos de mayor afluencia, por ejemplo, el final de año. Como ven aquí, donde podemos, con una simple llamada de los comerciantes, intervenimos en las tiendas para hacernos cargo de las compras y de la entrega hasta el vehículo de los clientes. Hemos trabajado con un espacio guardería, o más bien con un espacio infantil, para el cual se han formado ya a determinados *stewards* para el acompañamiento de los niños. Son ellos los que se hacen cargo mientras nosotros multiplicamos los servicios del tipo de alquiler de cochecitos de niños. Tenemos ahora previsto el préstamo de paraguas y, en definitiva, vamos a incrementar este tipo de servicios a la clientela para que la comodidad sea máxima en las actividades de compra en el centro de la ciudad.

Tenemos en proyecto la creación de dos puestos de *stewards* suplementarios y de un equipo de intervención rápida. Aquí tampoco hemos inventado nada, nos hemos fijado en nuestros amigos belgas que lo habían implantado en un buen número de ciudades. Se trataba de intervenir rápidamente en las calles como consecuencia de los informes de anomalías, de los que he hablado anteriormente, que son redactados diariamente por estos auxiliares para que la intervención se realice lo más rápido posible. Actualmente sólo se informa de las anomalías y, en lo que respecta a la intervención de los servicios competentes, su actuación se dilata bastante, por lo que nos gustaría poder controlarlo un poco mejor, tener el control final de este equipo directamente.

Un proyecto que debería ver la luz el año próximo, o por lo menos así lo espero porque es muy importante para nosotros estar todavía más presentes y ser más visibles, es el proyecto *city-service* donde encontramos, por supuesto, la acción de recepción y orientación, pero también todos los servicios que se concentran en el mismo entorno, es decir: el alquiler de cochecitos de niños, lugares para el cambio de los bebés, fuentes de agua, difusión de documentos, sillas de ruedas para discapacitados, *caddies* de ciudad para ir de compras.

Por lo que respecta a la animación del centro de la ciudad me gustaría indicar que la animación festiva no es necesariamente imprescindible en Lille, o no hay que añadirle mucho, porque tenemos la suerte de estar en el centro de una ciudad que ya está muy viva, donde pasan muchísimas cosas y donde las asociaciones están muy presentes. La ciudad organiza también muchos eventos, casi todos los fines de semana tienen lugar distintos actos, y no hemos trabajado muy intensamente a este respecto.

Sólo unas palabras acerca de los soportes de comunicación. Es un hecho totalmente excepcional que una asociación gestione ella misma los soportes de comunicación, me refiero a una asociación esencialmente compuesta por comerciantes. Con frecuencia los comerciantes se sienten tentados por distintos soportes que no siempre se adaptan a lo que ellos necesitan. Nosotros tenemos el control sobre este aspecto, reflexionamos con ellos, hay un comité de redacción, un comité que reflexiona sobre el contenido, y yo creo que hoy en día tenemos una revista que gusta a la clientela y que, sobre todo, se corresponde con lo que los comerciantes desean comunicar. Una revista de bastante calidad que se difunde en las tiendas con una tirada de 50.000 ejemplares y que tiene también difusión en la periferia, en buzones seleccionados con alto poder adquisitivo. La idea sigue siendo la de incitar a la gente a que venga a comprar al centro de la ciudad.

El tercer objetivo de la asociación, es el *partenariado*. De lo que se trata aquí es de desarrollar un diálogo permanente con las instituciones que forman parte del mismo. Son ellas las que finalmente toman las decisiones sobre la vida en el centro de la ciudad, no somos nosotros. Eso significa que necesitamos sentar a la gente alrededor de la misma mesa para tratar con ellos las preocupaciones de nuestros socios.

El último objetivo, tal y como avancé al tratar de las metas que nos marcamos, es el de dinamizar el centro de la ciudad y, en ese sentido, les puedo decir que soy un afortunado ya que tengo la suerte de trabajar con un centro de ciudad que es muy fuerte y está muy vivo, lo cual no nos impide buscar asociaciones puntuales para desarrollar acontecimientos específicos, como pasa por ejemplo con el LOSC. Quizá, este nombre no les diga gran cosa, pero es el equipo de fútbol de la ciudad y muy pronto oirán hablar de él: juega la Champions League por primera vez este año e irá a Vigo próximamente. Para el caso específico, se trata de un *partenariado* que permite al club de fútbol colocar sus carteles en nuestra red de comerciantes en la ciudad: se invita a los comerciantes a ir al fútbol.

En la actualidad se participa con la cámara de comercio en un juego a gran escala, en el cual se pueden conseguir entradas para el fútbol. Los boletines de participación se encuentran en las tiendas. Por lo tanto, se puede utilizar el tejido comercial para canalizar mensajes de este tipo, que son mensajes muy sólidos, sobre todo cuando se tiene éxito, como ocurre actualmente con el fútbol en Lille.

## *El futuro*

Tenemos en proyecto algo muy importante: la ordenación de los espacios urbanos inactivos, es decir, la ordenación de aquellos comercios que están sin explotar durante un periodo y que no se pueden dejar en el estado actual. Se trata de promover un *partenariado* entre artistas que quieren exponer, agencias inmobiliarias que quieren revalorizar sus bienes durante ese periodo y los comerciantes que encontrarán lineales, escaparates más coherentes, donde ya no habrá rupturas.

Yo creo que tenemos aquí los cuatro socios: los artistas, los agentes inmobiliarios y los comerciantes tienen interés en colaborar en este tipo de proyectos y al final todo el mundo gana. Pensamos ponerlo en marcha el año próximo.

En fin, no quiero cansarles, no voy a detallar el conjunto de todas las acciones que tenemos en marcha. Que sepan simplemente que realizamos intercambios internacionales como aquí, pero en el marco del programa Town Center Management (TOCEMA<sup>2</sup>) que es un programa de intercambio europeo desarrollado dentro del Interreg II. Es muy enriquecedor y esperamos poder prolongar esto en el marco de un nuevo programa que debería implantarse a partir del año próximo.

Para concluir, dedicar una palabras a nuestro presupuesto. El presupuesto del que dispone la asociación es, aproximadamente, de 250.000 euros; un 50% es aportado por nuestros socios a través de sus cuotas, otro 10% por las PYME también asociadas (60% de financiación privada), y el 40% restante por el conjunto de las instituciones que he mencionado al principio, principalmente por la Cámara de Comercio y el Ayuntamiento de Lille. Eso es todo, muchas gracias.

---

2. En su primera fase, el proyecto TOCEMA contó con un *partenariado* en la zona Norte- Atlántica. Contaba con tres países socios (Bélgica, Francia y Reino Unido). La base del proyecto era el intercambio de experiencias en la gestión de los centros de las ciudades. Liderado por Bélgica, actualmente preparan una nueva candidatura para presentar el proyecto TOCEMA a la iniciativa europea INTERREG III C. Más información acerca del mismo puede conseguirse en el siguiente sitio web: <http://www.amcv.be>.

## **2.5 La Gestión del centro urbano de Glasgow (Escocia)**

*George Sneddon*

*George Sneddon es licenciado en Geografía y Planificación Local y Regional por la Universidad de Glasgow. Ha trabajado en la planificación urbana de distintas ciudades escocesas. Actualmente, es el director ejecutivo del Glasgow City Central Partnership, cargo que ocupa desde el año 1999. Con anterioridad a este puesto, el Sr. Sneddon trabajó en el Departamento de Desarrollo Económico de Glasgow, desde el que introdujo innovadoras iniciativas dirigidas al freno del deterioro de las zonas con más problemas sociales de la ciudad. Como parte de una estrategia urbana, Glasgow ha desarrollado un plan que ha contribuido tanto a la revitalización física como económica de la ciudad.*

La presentación consta de dos partes, la primera recoge la regeneración del centro comercial de Glasgow y la segunda el papel y la estructura de gestión del centro de la ciudad.

### **Regeneración del centro comercial de Glasgow**

Glasgow era en 1968 una ciudad en aparente deterioro, llena de pobreza, paro y chabolismo. Habiendo prosperado como una ciudad industrial en los siglos XIX y XX, enfocada a la ingeniería pesada, los astilleros y la fabricación de las locomotoras. Durante las décadas de los años 50 y 80 la ciudad empezó a deteriorarse y el paro comenzó a crecer.

Entre los años 1981 y 1991 hubo un descenso de producción del 40%. Las únicas áreas de crecimiento fueron los bancos y las finanzas, así como otros servicios comerciales, pero había un paro, una pobreza y un abandono ambiental enorme. El empleo fabril bajó de 250.000 personas en 1965 hasta solamente 41.000 en 1991, un año en el que había 260.000 puestos de trabajo en el sector de los servicios comerciales. Hoy en día, las industrias manufactureras emplean a menos de 32.000 personas mientras que son 260.000 las personas que trabajan en el sector de los servicios comerciales, y aproximadamente 230.000 en el sector de la construcción. Todo ello ha supuesto una transformación enorme de la infraestructura económica. Durante estos diez años, casi todo el crecimiento se ha registrado en el centro de la ciudad, con un incremento de puestos de trabajo que en esta zona ha pasado de los 90.000 a los 138.000. La previsión de crecimiento laboral hasta el año 2005 contempla una mejora del empleo en el sector de los bancos y de las finanzas.

## *Estrategia económica*

La estrategia económica de Glasgow se centra en la bajada del paro. En 1986 eran 80.000 los desempleados, mientras que la cifra bajó hasta los 40.000 de 1995, siendo hoy en día aproximadamente de 18.000. El proceso de regeneración empezó en 1980 cuando el Gobierno municipal adoptó su primera estrategia económica. La ciudad decidió frenar la decadencia industrial y el paro, para desarrollar un plan en colaboración con los líderes del comercio y construir una economía basada en un sector emergente como era el de los servicios comerciales.

La primera campaña de marketing se llamó «Glasgow mucho mejor». Un mensaje dirigido tanto a la gente de Glasgow como a la gente de fuera.

En 1983 abrieron sus puertas la galería y el museo Burrell, que atrajeron a más de un millón de visitantes durante su primer año. Desde todo el Reino Unido, desde Europa y desde los Estados Unidos acudía gente para ver el museo que exponía una colección única de arte, la del naviero millonario sir William Burrell. Burrell hizo fortuna en Estados Unidos pero nació y fue educado en Glasgow. En 1984 se dieron cuenta de que el turismo podría ser una parte importante en la estrategia de desarrollo económico de la ciudad, por ello aquel año se abrió una oficina de turismo.

La renovación de la infraestructura urbana siguió en 1985 con el estreno del Centro Nacional de Exposiciones de Escocia, construido en un área de antiguos muelles comerciales. Dos años más tarde, en 1987, se descubrió que a mucha gente le gustaba montar allí grandes reuniones y conferencias. Se abrió entonces el Centro de Convenciones para vender Glasgow como un destino para las conferencias.

En 1988 Glasgow fue la sede del Festival de Jardines del Reino Unido. Se regeneraron de nuevo muelles comerciales abandonados. Durante aquel verano maravilloso más de cuatro millones y medio de personas visitaron el Festival de Jardines del Reino Unido en Glasgow, y sirvió para difundir por toda Europa la nueva imagen de Glasgow, una ciudad que reconstruía su pasado industrial.

En 1990, Glasgow fue nombrada capital europea de la cultura. Lo celebró con un programa formado por más de 2.000 acontecimientos, que empezaron en enero en la galería de arte Kelvin Grove. El programa fue espectacular: globos de aire caliente, conciertos (Pavarotti, Frank Sinatra), exposiciones artísticas de la comunidad. El éxito fue inmediato. Los turistas acudieron en masa a la ciudad, en

números que batieron récords y que dejaron en la ciudad unos ingresos de entre 10 y 14 millones de libras esterlinas. Pero, lo más importante era la proyección de una nueva imagen de Glasgow como ciudad cultural.

En 1999 abrió sus puertas la Sala Real de Conciertos de Glasgow, con una inversión de 30 millones de libras esterlinas que hacían del edificio en sí un patrimonio permanente para la ciudad.

Hoy en día, Glasgow atrae a más de dos millones de turistas cada año, que gastan más de 400 millones de libras esterlinas y generan 27.000 empleos en la ciudad. El turismo es ya un sector tan importante como la industria.

Pero el proceso no paró en 1990, la ciudad continuó invirtiendo. En 1991 el nuevo Museo de la Religión abrió sus puertas. Su apertura supuso un desafío a la intolerancia religiosa que existió entre algunos sectores de la sociedad.

En 1996, la ciudad continuó promocionando su patrimonio cultural con el Festival de las Artes Visuales. Este festival reunió los siguientes elementos:

- El estreno de la nueva Galería de Arte Moderno, justo en el corazón de la ciudad, que atrajo a cerca de un millón de visitantes aquel año.
- La primera exposición importante de la vida y obra de Charles Rennie MacIntosh.

La exposición atrajo a más de 208.000 visitantes durante los cinco meses que estuvo abierta al público, y en 1998, cuando se presentó la muestra en los Estados Unidos, fue elegida como la mejor exposición de arte en gira por aquel país. En Estados Unidos atrajo a más de 850.000 visitantes durante su presentación en el Museo de Arte Moderno de Nueva York, en Chicago y en Los Ángeles. La exposición presentaba una nueva imagen de Glasgow para los inversores y visitantes potenciales de la ciudad.

El festival se clausuró con un programa de exposiciones, clases especializadas y talleres que invitaban a considerar cómo el diseño afecta a nuestras vidas, y cómo se puede utilizar la creatividad para la regeneración de la economía. Durante un mes, estas actividades atrajeron a más de 30.000 visitantes. Y todo esto fue el prelude para la designación de Glasgow como Ciudad de la Arquitectura y del Diseño del Reino Unido.

Pero, ¿por qué Glasgow es una ciudad que tiene que vigilar su deterioro? Quizá porque es la ciudad que, probablemente, tenga más arquitectura victoriana en todo el Reino Unido, exceptuando Londres. El interior de las instalaciones del ayuntamiento, con las escaleras de mármol más largas de cualquier municipio de Europa, se puede ver en películas del Kremlin o del Vaticano. La galería de arte de Kelvin Grove por la noche es otro sitio fantástico para celebrar cenas de conferencias y exposiciones de arte. El perfil de la ciudad, se parece al de muchas ciudades europeas, y no deja entrever una ciudad industrial deteriorada de Escocia.

En 1997 se organizó el Congreso Internacional de Rotary, que atrajo 25.000 visitantes de 120 países que gastaron, en sólo una semana, 23 millones de libras esterlinas en Glasgow y 43 millones en el resto de Escocia. El año que viene habrá dos congresos más, como consecuencia de aquél. Cada uno atraerá cuatro o cinco mil delegados que invertirán en la industria del ocio y en los hoteles.

### *Inversión en infraestructuras*

La regeneración de la ciudad no se centró únicamente en la recuperación patrimonial, sino también en la inversión en infraestructuras como el nuevo aeropuerto de Glasgow, ampliado a raíz del éxito del turismo y de las conferencias. British Airports invirtió 120 millones de libras esterlinas para desarrollar dos nuevos terminales internacionales y hacer del aeropuerto de Glasgow uno de los mejores del Reino Unido y una puerta de entrada a Escocia.

En el mismo sentido se puede hablar de los hoteles de nueva construcción. El Hotel Hilton Glasgow, construido en 1992, es uno de los muchos hoteles nuevos de la ciudad. Hay más de 20 proyectos y más de 3.000 habitaciones de hoteles en construcción. Cuando se celebró el Festival de Jardines del Reino Unido en 1988 había 1.250 plazas de alojamiento en la ciudad. Hoy en día son 12.500 y la tasa de ocupación hotelera es muy elevada, estando llenos la mayor parte del año.

Pero no solamente se ha invertido en hoteles, también se encuentra en Glasgow la sede de Scottish Power, que probablemente sea la mayor compañía eléctrica de Escocia. Junto a ella está la sede en Escocia de British Telecom, compañía nacional de telecomunicaciones. A su izquierda están construyendo la sede de Scottish Enterprises, un centro de nuevas finanzas. Abbey National Life es la empresa que más empleo da a la ciudad, con 3.400 trabajadores en el sector de los bancos y las finanzas en Glasgow.

Además de hoteles y oficinas, también se han creado tiendas nuevas como el centro Sirteena en Princess Square, venta al detalle de última moda. Después del centro Sirteena, se ha realizado una inversión mayor en un centro llamado Galerías Buchanan.

También se han creado más viviendas, nuevos hogares en el centro de la ciudad con nuevas fórmulas de ocio como la apertura de un cine con 18 salas, construido en 7 plantas, en un edificio situado junto a la estación de autobuses, en el centro de la ciudad. El cine tiene 7 bares y 9 restaurantes.

Sin embargo, tal inversión no era suficiente porque se sabía que aunque a la gente le gustan las tiendas, los museos y las atracciones culturales, la ciudad continuaba siendo sucia y la vista callejera era pobre. Como en cualquier buen negocio escuchamos a nuestros clientes y comenzamos a acometer proyectos importantes, como rehacer el firme de las calles con una inversión de cuatro millones de libras esterlinas en 4 años.

Así ha ocurrido con la estación principal de ferrocarril. Se rehizo completamente el firme de la calle con lozas de granito y las aceras con piedra de Caithness. Son materiales naturales de alta calidad que duran una vida entera.

Todos estos cambios han creado un nuevo modo de vida en Glasgow. Una de las inversiones más recientes ha sido la del auditorio Clyde, un edificio diseñado por Norman Foster para la celebración de conferencias importantes. Está situado junto al Centro Nacional de Exposiciones de Escocia. La próxima fase de la regeneración de la ciudad contempla la revitalización del río Clyde con un presupuesto que alcanza los 71 millones de libras esterlinas. Esa orilla del río va a configurar con el tiempo la principal atracción de la ciudad, ya que justo delante, también acaba de inaugurarse el Centro Científico de Glasgow.

Glasgow ha empezado a conformar su futuro, pero una parte importante de dicho esfuerzo pasa por mejorar la gestión del centro de la ciudad.

### *La compañía de gestión del centro de la ciudad*

La compañía de gestión del centro de la ciudad de Glasgow se fundó después de realizar una investigación, entre 1989 y 1990. ¿Quién hace qué en esta compañía?, ¿quién es el responsable de qué actividades?, y ¿por qué Glasgow necesitó



fundar una compañía para la gestión del centro de la ciudad? Son preguntas que encontrarán respuesta a continuación.

### ***Algunos datos acerca de la ciudad***

El centro de Glasgow ha impulsado la economía de la ciudad con 138.000 puestos de empleo, lo que supone aproximadamente una tercera parte del empleo de toda Glasgow. El centro de Glasgow tiene 14.000 residentes, pero esta cifra va en aumento por el interés que despierta esta zona de la ciudad. También el precio de la vivienda en el centro ha subido hasta alcanzar el medio millón de libras esterlinas, no obstante, pese a ser tan caras, las viviendas están vendidas antes de ser construidas.

En el centro de Glasgow hay 3.500 negocios, 1.400 tiendas del centro recibe a más de 100.000 personas cada día. Más del 55% de los que trabajan en el centro viajan desde fuera de la ciudad. El centro de la ciudad es en sí un área de unas 359.000 hectáreas, bastante pequeño y compacto, pero tiene cerca de 700.000 metros cuadrados de suelo para vender. Hay un millón cuatrocientos mil metros cuadrados de espacio para oficinas y 90 kilómetros de calles por las que circulan los 140.000 vehículos que entran a la ciudad cada día. También se genera mucha basura, unas 625.000 toneladas cada semana.

La imagen y el turismo son imprescindibles para atraer a los visitantes y para atraer más inversión del exterior. La gente nueva también tiene que elegir dónde trabajar y dónde vivir, y se guían por la calidad de vida.

De momento, la compañía de gestión tiene éxito trabajando con el sector privado, imitando la experiencia de los *stewards* en Lille. Trabajamos juntos para instalar cámaras de circuito cerrado de televisión (CCTV) por toda la ciudad, pagadas en parte por la comunidad comercial pero, ¿es esto suficiente?

### ***Motivos del nacimiento de la compañía de gestión urbana***

La creación de la compañía para la gestión del centro de Glasgow vino motivada por el aumento de la competitividad. Glasgow no pudo oponerse a la construcción de un centro comercial a las afueras de la ciudad. A seis kilómetros del centro urbano se construyó Brayhead. La semana pasada la mayor tienda IKEA en Reino Unido se abrió con 260.000 metros cuadrados de espacio para venta mino-

rista. Es una verdadera competición por establecer el centro de Glasgow como el segundo mayor centro de venta minorista en Reino Unido, por detrás de Londres. Pero el centro de Glasgow tiene que hacer competencia, no solamente con Brayhead, sino con más ciudades competitivas como Edinburgo, Birmingham, Newcastle, Manchester, Barcelona y Lille, sea por las conferencias o por las oficinas. Reading también es competencia si pensamos en la implantación de oficinas de compañías americanas. Además, hay un aumento en las expectativas de los clientes que esperan más de lo que recibieron en el pasado. Lo que nos dio el éxito en el pasado no será suficiente en el futuro. Hay que seguir mejorando. Los precios de los edificios en Glasgow también están muy altos y los propietarios quieren proteger sus inversiones, por eso hay que mejorar la gestión del centro de la ciudad.

La gestión del centro de la ciudad en Reino Unido empezó a mediados de los 80. El primer municipio en el que se estableció en Escocia fue un pueblo de 40.000 habitantes llamado Falkirk. Hoy en día más de 300 pueblos y ciudades ya tienen un plan de gestión urbana. Las ciudades grandes no llegaron rápidamente al concepto de la gestión, quizá por la complejidad.

Hay que tener en cuenta que se trata de una tarea demasiado grande para ser ejecutada por un único organismo, por ello se requieren inversiones desde el sector público y desde el privado. Además los intereses de los que tienen el poder son, en ocasiones, demasiado fuertes para permitir un cambio aunque el cambio sea necesario. Los estudios independientes demuestran que donde ha habido una gestión proactiva del centro de la ciudad, no ha mejorado la actuación comercial y los precios de los edificios han subido.

Glasgow consideró numerosos modelos de gestión, tanto de Europa como de América del Norte, antes de dar comienzo a la gestión del centro de la ciudad en 1999. Concluimos que no había ningún modelo especialmente exitoso y que la estructura, el papel y las responsabilidades, tenían que ser adecuados al sitio y su contexto, no sólo económicamente, sino también política y estructuralmente. Hemos comprendido, además, que en toda gestión urbana casi siempre hay denominadores comunes, por un lado, la coordinación de los servicios públicos con la representación comercial, por otro, la promoción y el *marketing*, así como el mantenimiento y la gestión de un ambiente de alta calidad con respecto a los servicios.

### *¿Quién hace qué en la gestión del centro de la ciudad?*

El Gobierno municipal tiene la responsabilidad de los servicios: las calles, la iluminación, la limpieza, la planificación, el control de edificación, las licencias y los permisos, el turismo, las viviendas...

Otras agencias públicas, normalmente de base regional, tienen responsabilidad sobre la policía, el agua y los desagües y el transporte público.

Antes, la infraestructura del transporte era gestionada por el sector público, pero ahora Scotrail, Railtrack, Virgin y otras son privadas. Los operadores de autobuses, First Bus, Stagecoach, etc., también son privados. Las empresas de servicios públicos, tales como el teléfono, el cable, el agua, el gas y la electricidad, antes eran del sector público pero ahora también son privadas.

El sector privado proporciona las atracciones, las tiendas, los restaurantes, los bancos, las oficinas, los teatros y los clubes, que motivan la visita del centro de la ciudad de Glasgow. Su representación en la gestión urbana se organiza a través de organismos privados.

Las cámaras de comercio en el Reino Unido son un poco diferentes y no tan efectivas como las de Francia y Alemania. Sin embargo, existen, y dicen que representan al comercio. Además, hay una asociación de minoristas del centro que representa sus intereses y una oficina de turismo.

En un contexto así tuvo que introducirse la gestión del centro de la ciudad, y dos años más tarde el sentimiento contra los cambios pudo frenarla, pero todos los sectores implicados lograron entender que si se puede hacer que el centro funcione mejor, que sea más rentable, que genere más empleo, que atraiga más inversión y conduzca a niveles de inversión sostenidos para mejorar el ambiente y los edificios, el centro será un sitio mejor para vivir, trabajar y jugar.

Después del debate, mis socios del sector privado insistieron en montar una compañía independiente y limitada que nació en mayo de 1999. En agosto de 1999 se abrió una oficina aparte, a parte de las del Gobierno municipal.

### *¿Quién forma parte de la compañía de gestión?*

En la junta directiva de la compañía de gestión del centro de la ciudad de Glasgow están representados los sectores privado y público al 50%. Durante los

primeros 18 meses, la presidió el presidente del Gobierno municipal de Glasgow, pero ahora la preside el presidente de la Asociación de Minoristas del Centro, Peter Langley. El vicepresidente es el presidente del Grupo para el Desarrollo y Regeneración del Consejo de Glasgow. También hay representantes, no solamente de la Oficina de Turismo, sino de las compañías de almacenes importantes, de los bancos y de los promotores. Es una junta directiva fuerte, con un presupuesto de más de 300.000 libras esterlinas cada año, con las que se pagan los salarios, algunos proyectos y el *marketing*.

Los cuatro socios fundadores de la compañía son: el Gobierno municipal de Glasgow, la Agencia de Desarrollo Económico, la Cámara de Comercio y la Asociación de Minoristas del Centro.

El Plan Comercial que se aprobó, tiene propuestas para reunir fondos que rondan el millón y medio de libras esterlinas cada año durante un período de tres años. Este plan comercial dice que la compañía de gestión del centro de la ciudad promocionará el centro de Glasgow con un enfoque clave, regional, nacional e internacional para vender al detalle, el comercio y el turismo, pero también para animar la mejora en el desarrollo de la gestión y el *marketing* de la ciudad. Es decir, no tiene poder estatutario, tiene muy pocos recursos y tiene que trabajar para influir en las decisiones de los demás.

### *¿Qué hace una compañía de gestión?*

Emprende la tarea de coordinar y mejorar los servicios públicos, identificar las necesidades que tiene el comercio del sector público y asegurar que los servicios públicos respondan mejor en el futuro a como lo hicieron en el pasado. Además, tiene que promocionar la inversión en el centro de la ciudad y coordinar el *marketing* colectivo con los negocios del centro. El papel no es promocionar Glasgow como destino turístico, sino organizar los acontecimientos, las promociones de la venta minorista e involucrar a los negocios del centro.

Para ello cuenta con una plantilla de seis personas: un director, un director de *marketing*, un director de operaciones, un director de administración, un oficial de auditorías y control y un gerente del centro de información, que tiene como función, avisar a la gente de cuanto ocurre en el plan de desarrollo y atender cuestiones de las agencias asociadas.

¿Cómo realizamos esto? Trabajando juntos, por grupos. Tenemos una serie de reuniones que siempre incluyen los dos sectores, el público y el privado. Tenemos un grupo estratégico para venta al detalle, otro para la coordinación del *marketing* de la ciudad y los acontecimientos, un grupo de operaciones para considerar el mantenimiento del medio ambiente y el control policial. El transporte, el acceso y aparcamiento se lleva desde otro grupo.

Consideramos las inversiones en el mercado inmobiliario, el desarrollo y la planificación, y se organizan las presentaciones al departamento de planificación sobre lo que pasa en la ciudad. No son las inversiones del Gobierno municipal las que están cambiando la ciudad, sino que es el sector privado el que está haciéndolo.

¿Cuáles son nuestros éxitos hasta ahora? Más del 50% de lo que hacemos es mejorar la comunicación entre los comerciantes y las autoridades de la ciudad. Fomentar un diálogo fluido y evitar que se produzcan bloqueos en la puesta en marcha de los proyectos comunes.

¿Qué hemos hecho? Hemos organizado numerosas reuniones comerciales de asuntos diferentes, y regularmente se organizan reuniones entre los líderes del comercio y los representantes del Gobierno municipal de Glasgow. Con el tiempo se establecen contactos informales.

En la junta directiva está el comandante de división de los servicios policiales del centro de la ciudad. Juntos organizamos iniciativas regionales respecto al crimen, y convocamos reuniones con los comerciantes y la policía. También organizamos los acontecimientos y la formación de los empleados de las tiendas. Hemos ayudado a establecer una asociación de propietarios de restaurantes y un grupo de propietarios de clubes nocturnos.

Colaboramos con la asociación de minoristas del centro para ayudarles a expresar claramente sus perspectivas. Necesitan una voz colectiva porque el Gobierno municipal de Glasgow ignora las voces de los comerciantes individuales. Cuando los comerciantes hablan con una sola voz, pueden influir en la política municipal, pero para eso hay que tener las ideas muy claras. Los propietarios de tiendas se centran únicamente en los ingresos de hoy o los de la semana que viene, pero para influir en la política de la ciudad tienen que tener una visión estratégica y planificar a medio o largo plazo.

Producimos y distribuimos circulares a los comerciantes del centro de la ciudad cada tres meses, y hemos diseñado y mantenemos una página web bastante similar a la de Lille. Una inspección dice que hay tres millones y medio de metros cuadrados de espacio en las plantas altas de 476 edificios diferentes y, sin embargo, el departamento de planificación no sabía nada de esto.

Hemos investigado la estrategia de venta minorista después de la apertura del centro comercial de fuera de la ciudad y, de nuevo, animamos a nuestros socios del Gobierno municipal de Glasgow a realizar cambios en el centro de la ciudad. Promocionamos el desarrollo de cafés con terrazas y damos un fuerte apoyo al Gobierno municipal de Glasgow en su plan de mejoras de las áreas peatonales. Nos encargamos de decir a los comerciantes qué pasa, porque cuando los operarios del Consejo de Glasgow llegaron hace dos años para levantar la calle enfrente de sus tiendas, se irritaron bastante.

Respecto al mantenimiento y la gestión, cada seis semanas celebramos una reunión con la policía y todos los gerentes de operaciones de los departamentos del Ayuntamiento de Glasgow, para hablar y coordinar las actividades.

Tenemos un plan de gestión conjunto con nuestros socios en el sector público, que marca los niveles de servicio que los negocios y el público pueden esperar. La actuación marcada en dicho plan se contrasta con la actuación real, ya que lo que se expresa en el Plan de Mantenimiento del Ayuntamiento de Glasgow y lo que ocurre es bastante diferente. Les ayudamos a mejorar su actuación, a optimizar el resultado. Estamos para indicarles cómo mejorar sus servicios, y no para criticarles. Nuestra intención es obtener un servicio mejorado. En los últimos dos años hemos remitido a los departamentos del Consejo de Glasgow más de 1.000 problemas o quejas.

Tenemos directrices de actuación con las que trabajan las compañías de gestión de residuos. En el centro de la ciudad funcionan seis compañías de este tipo, que hacen frente a un grave problema ya que se deja mucha basura en todas las partes de la ciudad durante todo el día.

También gestionamos el proyecto del CCTV por la ciudad. Hay 35 cámaras, y estamos tramitando la ampliación del servicio con 50 cámaras más. Junto con la policía promocionamos iniciativas contra el crimen regional formando a las plantillas de empleados de los comercios y dándoles a conocer su derecho a prohibir el

acceso a los mendigos y a los drogadictos. Cerca de 220 plantillas, más de 2.000 personas en total, han participado en este plan de formación.

### *Acontecimientos y promociones. Otra parte de nuestra actividad*

Organizamos la campaña «Glasgow brilla» en la Navidad de 1999. También aquel año organizamos una campaña de *marketing* que se llamaba «Vamos a Glasgow», con anuncios en televisión, radio y paneles exteriores, para promocionar Glasgow y animar a la gente de toda Escocia y del norte de Inglaterra a visitar la ciudad.

Nuestro programa de inversión comercial impulsó la apertura de un millón de metros cuadrados de suelo comercial en 1999, aumentando el espacio de compras en un 15%. Además, ese mismo año abrió sus puertas Brayheads, un centro comercial de 600.000 metros cuadrados más. La única manera de sostener esa actividad es lograr animar a la gente de fuera a visitar Glasgow, y a que lo hagan frecuentemente. Los comerciantes y nosotros lo sabemos muy bien, y por eso la campaña ya está en su tercer año. Para pagarla hacen falta 120.000 libras esterlinas, de las que el 50% las aportan los centros comerciales y las tiendas más grandes.

Acabamos de culminar la campaña «Verano en la ciudad», organizada por el Ayuntamiento de Glasgow, pero promocionada por la Asociación de Comerciantes del Centro de la ciudad para que los acontecimientos y el programa de entretenimiento de las doce semanas del verano se celebren junto a la tienda de Marks & Spencer, en la calle Argyle, en la tienda del centro de S. Enoch y frente a las Galerías Buchanan. Hicimos caso a los comerciantes, quienes nos sugirieron que no montáramos los acontecimientos en la plaza principal, sino en las calles y plazas que hay junto a las tiendas para así atraer a los consumidores y asegurar a los comerciantes beneficios económicos.

El «¿Qué es esto?», centro de información de Glasgow, ha atendido a más de 100.000 visitantes en los últimos 18 meses. Introdujimos una serie de tiendas continentales con negociantes de 9 países diferentes de Europa en una de nuestras mejores calles comerciales, la Calle Argyle. El número de peatones que circula por allí aumentó en un 400% durante aquella experiencia, al igual que Marks & Spencer, que disfrutó de sus dos mejores días de negocio de todo el año 2000.

Hemos estrenado una iniciativa importante para el *marketing* de Glasgow como ciudad mercantil. Una de las consecuencias de la inversión de las Galerías Buchanan ha sido que, en otra parte de la ciudad, se ha notado una bajada en la rentabilidad, por eso trabajamos con los comerciantes de aquella parte para promocionar la inversión y la venta allí.

### ***Balance de la gestión***

Hemos hecho unas cuantas investigaciones sobre el horario de apertura de las tiendas, la gestión del tráfico, de negocios, y estamos ahora con una comisión importante que hace investigación peatonal. Tenemos que conocer cómo están nuestros indicadores de actuación claves, para saber qué tal ha estado nuestra actuación hasta el momento.

Lo que he intentado describir es el centro de la ciudad de Glasgow. Un centro de ciudad en pleno desarrollo con más de un millón de metros cuadrados de espacio comercial, oficinas nuevas y grandes, centros de llamadas, centros de *software*, finanzas y bancos, 3.000 habitaciones en hoteles nuevos y una expansión masiva de ocio comercial. En Glasgow son más de 50.000 las personas que hay por la calle en las noches de los fines de semana, y llegan de la región entera, no viven en la ciudad. Los problemas de control policial y de transporte son enormes, y todo eso está creciendo porque cuánta más gente viene, más gente quiere venir.

El centro de la ciudad de Glasgow es un centro dinámico y con éxito, que atrae más y más gente e inversión. Pero la competitividad sigue creciendo y las demandas por servicios siguen subiendo más y más. La expectación de los clientes sube también. Tenemos que continuar trabajando en asociación para mejorar la gestión y el *marketing* del centro de la ciudad. Solamente trabajando juntos podemos continuar abordando esos problemas, no hay otro secreto.



## **2.6 Principales reflexiones en el debate con el público asistente al «Panel de Experiencias de Gestión de Centros Urbanos»**

Se suscitó interés por la zona de Lille Metropol, ya que el papel de la Cámara de Comercio de Lille era activo también en otras poblaciones cercanas a Lille. En este sentido, el Sr. Coulon habló brevemente de la situación de Roubaix y Tourcoing.

En el caso de Roubaix, el estigma de una crisis industrial ha penalizado fuertemente a la ciudad en todos los aspectos imaginables. Hace 8 años se constituyó un *partenariado* entre el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio de Lille para intentar reflexionar sobre el posicionamiento comercial de Roubaix en relación con la metrópolis pero también en relación con su zona de influencia para intentar ver el planteamiento de las distintas soluciones eventuales y relanzar además el concepto de desencadenar la dinamización comercial. Nacieron diferentes proyectos concretos, bastante ambiciosos, que consistieron básicamente en una reestructuración completa de todo el centro de la ciudad, con el proyecto de un centro comercial que está en proceso de construcción y la realización de un centro de negocios que está particularmente bien integrado en la ciudad.

La comunidad urbana de Lille, por solidaridad, ha hecho todo lo que está en su mano para ayudar a la comunidad de Roubaix. El problema era ver cuál era el planteamiento más idóneo para Roubaix en términos de gestión. La ciudad tenía un planteamiento y un modelo de gestión para todo lo que eran servicios y organización; nosotros podíamos ofrecer un planteamiento un poco más comercial, como el que acaba de describir Nicolas Molet en Lille. Tras distintas conversaciones hemos conseguido llegar a un planteamiento global, es decir, nos reunimos tanto con las grandes marcas como con las tiendas pequeñas, con los comerciantes, con los artesanos y con la Cámara de Oficios, y, por supuesto, con el Ayuntamiento. La asociación ha tomado el nombre de Euroroubaix (sección comercio), y todas las acciones que ha llevado a cabo la asociación han sido acciones similares a las que se han llevado a cabo en Lille, así que no voy a repetir toda la explicación. Nosotros tenemos, quizá todavía más que Lille, una intervención permanente sobre las múltiples evoluciones en todos los campos posibles. Hemos implantado una auténtica asociación cuyo gerente es el verdadero interfaz entre comerciantes, Cámara de Comercio, Ayuntamiento y servicios del Ayuntamiento.

¿Por qué es un auténtico interfaz? Porque está empleado por una estructura asociativa que está compuesta a la vez por el Ayuntamiento, la Cámara de Comercio y el mundo económico. Roubaix ha querido permitirse ese lujo y apostar muy fuerte. Hemos implantado una estructura de gestión con un director que, sobre todo, se ocupa un poco del papel de mediador. Porque teníamos problemas de seguridad. Se han implantado 25 mediadores, que actúan como agencias de mediación, que están siempre presentes y que vigilan, gestionan y van al encuentro de las personas que puedan ser eventualmente fuentes de problemas. Además se cuenta con una docena de auxiliares (*stewards*) que se ocupan de temas de comunicación, de recepción, de asesoramiento además de todos los servicios y del aparcamiento. Luego tenemos al gerente, con dos colaboradoras que se ocupan sobre todo de lo relativo a la animación, la promoción, el desarrollo de la imagen, la comunicación, es decir, todo lo que se refiere a la gestión de eventos. Hoy en día la ciudad de Roubaix tiene un presupuesto de 500.000 euros aparte de los salarios, de *stewards* y mediadores, porque hemos encontrado una manera de obtener financiación proveniente del Estado.

En el caso de Tourcoing tenemos un planteamiento similar al de Roubaix, pero desafortunadamente ha ido todo mucho más lento. Hemos tenido muchas dificultades en sensibilizar al alcalde de la ciudad, motivo por el cual se ha producido un retraso importante en la implantación de la gestión del centro de la ciudad y sobre todo de la implantación de acciones impactantes. El problema de Tourcoing es el de encontrar su posicionamiento en una metrópolis y es cierto que en algunos lugares esto supone un auténtico problema. Había que coger el toro por los cuernos, y lo hicimos, queriendo realizar una acción muy provocadora que ha movido efectivamente a algunos concejales pero que ha conllevado, por otra parte, un desencantamiento significativo de otros sectores. Por todo ello tuvimos que reflexionar junto con la Cámara de Comercio acerca de proyectos posibles, creíbles y fiables que pudieran integrarse en la ciudad sin desestructurar lo ya existente, y al mismo tiempo que pudiesen ofrecer una cierta visibilidad y una complementariedad del conjunto de las acciones. Además este proyecto permitía una canalización comercial no sólo de la ciudad de Tourcoing, sino también de Roubaix, que se encuentra al lado.

Estos proyectos han sido presentados al ayuntamiento. Fui con mi director del Departamento de Comercio de la Cámara de Comercio y los dos juntos presentamos este proyecto al Ayuntamiento de Tourcoing, lo que provocó un *shock*, al

tenerse la impresión de que nos estábamos aprovechando un poco de nuestras prerrogativas. Pero lo esencial es que se retomaron toda una serie de ideas. Nosotros no teníamos ninguna intención de decir «hay que hacer esto», «esto es lo único que se puede hacer». Nuestra idea era provocar y esta provocación nos ha permitido hoy iniciar una auténtica implantación de gestión del centro de la ciudad que todavía anda un poco coja porque es muy reciente, pero que está en proceso de tomar las mismas dimensiones que ha tomado en otras ciudades.

### **Resumen del debate**

- Al ser advertido de la importancia que tenía el concepto del *parternariado* en el desarrollo de la gestión de la ciudad de Lille y sus alrededores, el Sr. Coulon afirmó que uno de los papeles fundamentales de la Cámara de Comercio era el de asegurar que funcionaran todas las piezas del engranaje: gestores, *stewards*, políticos y agentes sociales. Otro de los aspectos que el consideró más exitoso fue la ejecución del Plan de Gestión siguiendo tres ejes: la promoción, la dinamización y el desarrollo. Además de todo lo anterior, afirmó que su experiencia en la «gestión del *partenariado*» era casi una cuestión obligada y se refirió a los tres ejemplos de ciudades distintas en la misma área que había expuesto.
- Tanto el Sr. Coulon como el Sr. Molet hicieron hincapié en que aprenden de muchas cosas, pero esencialmente ellos han observado mucho la experiencia belga. Destacaron de nuevo el proyecto TOCEMA. Afirmó el Sr. Coulon que su objetivo era «observar, intercambiar, compartir, formar y enriquecerse de la experiencia de los otros».
- El Sr. Molet fue preguntado acerca de la actitud de los comerciantes durante los inicios del proceso de construcción de la asociación. El conferenciante reconoció que tuvieron mucha suerte en Lille, porque los comerciantes eran los que mostraban una predisposición más notable. Destacó en ese sentido, una vez más, que su papel era básicamente el de estrechar los vínculos entre los comerciantes y las instituciones que tienen algo que decir en los ámbitos del comercio y de la ciudad. Él hace de lanzadera, pero son los comerciantes los que dirigen el proceso y los que dan las grandes orientaciones de la GAEL.

- Parte del público mostró interés en el desarrollo del ocio nocturno en Reading y manifestó su preocupación con respecto a los costes de seguridad que esto pudiera acarrear. **Simon Quin** respondió que la actividad puede considerarse hoy de gran éxito, ya que no sólo ha permitido recuperar la vida del centro de la ciudad, sino que se está atrayendo no sólo a jóvenes que buscan una vivienda en alquiler para vivir en el centro, sino también se atrae a adultos, que acuden a Reading a cenar y a entretenerse principalmente los fines de semana. «Si bien es cierto —comentó— que la seguridad ha supuesto un problema en el pasado, hoy, gracias al trabajo coordinado con los cuerpos de seguridad y a la instalación de los circuitos de cámaras cerrados, el índice de criminalidad en el centro de la ciudad es mucho más bajo que hace unos años».
- Al ser preguntado por la forma del *partenariado*, el Sr. Quin respondió que en efecto el sector inmobiliario tenía un peso específico muy importante, ya que sólo con ellos en el *partenariado* se podía trabajar en la transformación de la ciudad.

### **3 Funciones y experiencias asociativas para la gestión de los centros urbanos en el ámbito de la Unión Europea**

#### **3.1 Presentación de la Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos**

*Carmen Criado*

*Carmen Criado Cañas tiene una dilatada experiencia profesional como gerente de la Asociación Centro Histórico de Málaga. En esta ocasión interviene como presidenta de la Asociación Española de Gerentes de Centros Urbanos.*

Voy a tratar de contarles, en un tiempo reducido, la experiencia de esta asociación, cómo surge, cuáles son sus fines, su organización, qué hemos hecho hasta ahora y los planteamientos de futuro que la misma tiene.

La Asociación Española para la Gerencia de Centros Urbanos (AGECU) nació como consecuencia de la participación de una serie de personas en el *I Curso de Gerentes de Centros Urbanos* que se realizó en la Comunidad Valenciana y que dirige desde su primera edición el profesor Agustín Rovira. A este curso, asistimos personas de varias comunidades autónomas relacionadas desde diferentes ámbitos: asociaciones empresariales o comerciales privadas, administraciones públicas, ayuntamientos, cámaras de comercio, etc.

Entre todas estas personas relacionadas desde diferentes ámbitos con la gestión del comercio intraurbano, principalmente, en los marcos de los centros de ciudad, centros históricos o centros urbanos, surge al finalizar el curso la idea de crear AGEUCU. Todo esto tras muchas jornadas de aprendizaje, de convivencia e intercambio de experiencias y con el convencimiento puesto en que en España deberíamos articular instrumentos en torno a la gestión de los centros urbanos y generar debate teórico y práctico sobre este asunto.

La asociación está inscrita desde enero del año 2000 en el Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior. Es una asociación sin ánimo de lucro y de carácter apolítico. Sus estatutos se acogen a la Ley de 191/1964, de 24 de diciembre, y a las Normas Complementarias del Decreto 1440/1965, de 20 de mayo, y al amparo de lo dispuesto en el artículo 22 de la Constitución Española.

Los principales fines estatutarios de la asociación son: perseguir el reconocimiento de la figura de gerente de centro urbano como una nueva profesión y de su actividad laboral; conseguir un marco legal en el ámbito de todo el Estado español para posibilitar la creación de la Gerencia de Centro Urbano en España; perseguir, asimismo, la inclusión en la Ley Reguladora de Haciendas Locales de Financiación Complementaria de los Tributos con destino a la gestión de centros urbanos y al sector comercial. Pueden formar parte de la asociación todas las personas que tengan interés en el desarrollo de estos fines, que justifiquen dicho interés y estén avalados por una cualificación académica o profesional relacionada con la gestión de centros urbanos y los objetivos que se persiguen.

Dentro de la asociación existen tres clases de socios: los socios fundadores, es decir, los que participamos en el acto de la constitución; los socios de número, que son los que se integran *a posteriori*; y los socios de honor, que son los que por su reconocido prestigio o por haber contribuido de modo relevante a la significación y desarrollo de estos fines de la asociación se hacen acreedores de tal función.

La asociación funciona como cualquier otra entidad sin ánimo de lucro. Con una Junta Directiva que está formada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un número de vocales no inferior a cuatro ni superior a doce, nombrados todos ellos por la Asamblea General, que es el órgano supremo de la asociación.

La asociación cuenta para el cumplimiento de sus fines con las aportaciones en forma de cuotas ordinarias y extraordinarias de sus socios, además de las apor-

taciones, subvenciones, donativos y legados que reciba legalmente, así como rentas, intereses y productos de los bienes valores pertenecientes a la asociación y cualquier otro recurso autorizado por ley.

### ***Actividades desarrolladas por AGEUCU desde su creación hasta la fecha***

AGEUCU, como queda expuesto, es una asociación de reciente creación que desarrolla su actividad desde el año 2000, por lo que entendemos que tiene por delante una larga trayectoria. A pesar de esto, dentro de la labor que nos hemos planteado hasta la fecha ya se han puesto en marcha una serie de actividades, como por ejemplo, un sitio web, que pueden ustedes visitar en la siguiente dirección «<http://www.agecu.net>». La página pretende ser un punto de partida y de encuentro, un foro de debate e intercambio de experiencias de los profesionales relacionados con la gestión urbano-comercial de los centros de ciudad. Asimismo, la asociación ha colaborado en la realización de algunas jornadas de debate y reflexión sobre la gestión técnica de los centros de ciudad en España.

Una de ellas fue la Jornada Técnica sobre Gerencia de Centros Urbanos celebrada en mayo del año 2000 en Málaga. AGEUCU colabora igualmente, en estas Jornadas Internacionales sobre Gestión de Centros Urbanos. Del mismo modo, participa este año en la tercera edición del *Curso de Gerentes de Centros Urbanos* que ustedes ya conocen, que se realiza en la Comunidad Valenciana y que forma parte de estas jornadas.

En junio del año 2000 miembros de la asociación asistimos al *World Congress Town Centre Management* organizado en Londres por la Association of Town Centre Management (ATCM)<sup>3</sup> del Reino Unido. En el mes de febrero de este mismo año, en la ciudad de Barcelona, algunos miembros de la Junta Directiva de AGEUCU asistimos a una reunión de trabajo de la Federación Europea de Asociaciones de Centros Urbanos, federación de la que en estos momentos formamos parte. Así mismo, en junio de este mismo año asistimos a otra reunión de trabajo de esta federación celebrada en Munich, Alemania.

---

<sup>3</sup> Más información acerca del *World Congress of Town Centre Management*, en el que se dieron a conocer experiencias de gestión de todo el mundo, pueden localizarse en el sitio web de la ATCM (<http://www.atcm.org>). Asimismo, en la página de la asociación inglesa se pueden rescatar otras informaciones de gran interés como el proyecto BID británico y la celebración de otras reuniones y conferencias en el ámbito europeo.

## *¿A quiénes se dirige y quiénes integramos AGEUCU?*

En la actualidad, las personas que integran AGEUCU son profesionales que ejercen su actividad profesional en diferentes ámbitos de actuación como la Administración pública, los ayuntamientos, las corporaciones de derecho público como las cámaras de comercio, las asociaciones empresariales y comerciales, las universidades y las fundaciones, por lo que contamos con profesionales cuya formación académica y cuya experiencia profesional es muy diversa a la vez que multidisciplinar.

Los miembros de AGEUCU son profesionales del derecho, de la economía, de las ciencias políticas, de las ciencias sociales, de la arquitectura o de la geografía. Son historiadores, técnicos en comercio, educadores. Todos ellos relacionados y comprometidos con la problemática de la gestión de los centros urbanos en España, en diferentes ciudades y comunidades autónomas. Esta diversidad, a la vez que enriquecedora, nos faculta y nos confiere nuevas perspectivas para contemplar los problemas relacionados con el centro ciudad al incorporar diferentes enfoques con un espíritu y vocación integrador, a la vez que interdisciplinar. Todos los profesionales son considerados imprescindibles para llevar a cabo una gestión eficaz de nuestros centros urbanos. Mantener una visión integradora y multidisciplinar va a ser decisivo para acometer con éxito proyectos e implementar políticas eficaces que contribuyan a la pervivencia y vitalidad de nuestros centros de ciudad.

Por lo tanto, desde AGEUCU propugnamos la necesidad de desarrollar un nuevo perfil profesional: el **gestor del centro urbano**, que debe ser capaz de compaginar disciplinas muy diversas que le faculten en su gestión. Consideramos, además, que las características fundamentales de estos nuevos profesionales deben ser la motivación personal, la vocación y un firme compromiso de búsqueda y de encuentro de aquellos elementos que otorgan soluciones de continuidad para el desarrollo sostenible de nuestros centros urbanos. Debemos, por tanto, construir en España un proyecto de futuro en la gestión de los centros urbanos. Por ello, AGEUCU está dirigida a todos los profesionales, personas físicas cuya actividad laboral se encuentra comprometida con la gestión urbana y comercial de las ciudades y en especial de sus centros históricos o ejes comerciales.



## *¿Por qué hay necesidad de gestionar los centros urbanos?*

Aunque no nos corresponda realizar un largo y exhaustivo análisis de las situaciones en que se encuentran la mayoría de nuestros centros urbanos en España, hay que apuntar algunas líneas generales sin ahondar en temas urbanísticos, sociológicos, socioeconómicos o políticos.

En España, los centros de ciudad fueron perdiendo protagonismo en las últimas décadas por múltiples factores y han ido perdiendo peso específico en el conjunto y el concierto económico de nuestras ciudades. Probablemente, el factor que más ha incidido en esta pérdida de peso ha sido por un lado, el desplazamiento paulatino de la población hacia nuevas zonas residenciales periurbanas que se fueron creando a partir de los años 60-70, como consecuencia de un urbanismo expansionista. También hay que tener en cuenta que en España la aparición de nuevas formas comerciales de distribución comercial como las grandes superficies de centros comerciales con grandes recursos financieros y una planificación estratégica ocupan un espacio cada vez mayor en el mercado, lo cual debilita la posición del comercio minorista ubicado en los centros históricos. En muchos centros históricos aún podríamos decir que se ha mantenido el concepto de centralidad funcional y urbana.

Queremos aprovechar la oportunidad que se nos brinda hoy aquí, en Valencia, en la comunidad donde surgió esta Asociación de Gerentes de Centros Urbanos en España, para reivindicar ante la Administración del Estado y la Autonómica, la necesidad de establecer dentro del marco jurídico español las reformas y leyes necesarias que posibiliten la creación de la Gerencia del Centro Urbano. El vacío legal existente en España no permite una gestión conjunta y unitaria de estos espacios. Espacios de encuentro, de comercio, de ocio, de servicios, de uso residencial, de turismo, que por su complejidad han evolucionado con distintas suertes a lo largo de todo el territorio español.

La recuperación de nuestros centros urbanos constituye una de las preocupaciones más importantes de numerosos agentes sociales e instituciones públicas desde hace algunos años en España. Se aplican y llevan a cabo políticas en beneficio y a favor de los espacios urbanos y comerciales desde muy diversos ámbitos como son asociaciones empresariales, ayuntamientos, cámaras de comercio, administraciones autonómica y estatal. La mayoría de nuestras ciudades ofertan un espacio en el que convergen diferentes e importantes elementos, cada uno de ellos

protagonistas por sí mismos, como el patrimonio inmobiliario, histórico, artístico y monumental, el comercio, los servicios, el turismo y el ocio representando estos centros de ciudad verdaderos símbolos de identidad y de cultura. En el centro urbano, citando al profesor Rovira, confluyen espacios, personas y situaciones, por lo que se echa en falta un nuevo enfoque que sea capaz de integrar la complejidad de usos del centro. Un enfoque multidisciplinar, como hemos dicho, con pensamiento estratégico y que contemple la cooperación entre el sector público y el privado, y que proporcione viabilidad y desarrollo sostenible a estos espacios.

La complejidad e importancia de la gestión de los centros urbanos es tal que no puede ser llevada a cabo de manera aislada e independiente y en algunos casos —desafortunados— de manera desconectada o descoordinada por los agentes públicos de un lado y los agentes privados del otro. Debemos aunar esfuerzos, cooperación y coordinación. Lo público y lo privado están destinados a entenderse si realmente queremos lograr eficacia en la gestión del espacio urbano.

Desde AGEUCU estamos convencidos de la necesidad existente, como hemos dicho, en todo el territorio del Estado español, de poner en marcha la figura de la Gerencia del Centro Urbano y, por tanto, de la figura del gerente del centro urbano. De ahí que los fines más importantes de la asociación sean los enunciados con anterioridad referentes a ambos conceptos.

Queremos aprovechar, igualmente, esta oportunidad para dirigirnos a todos los profesionales en activo relacionados con la gestión de centros urbanos tanto desde las administraciones como desde el sector privado para invitarles a participar en AGEUCU. Debemos, entre todos, construir un proyecto de futuro para nuestros centros de ciudad.

Por fortuna hemos vuelto nuestra mirada hacia la ciudad y hacia sus problemas planteándonos hoy en día que sin duda, por su complejidad, por el encuentro de factores y circunstancias que se dan en él, el centro urbano precisa de una gestión integral. Sin duda alguna, en ese giro del telescopio hacia la ciudad, en ese redescubrimiento de lo urbano, mucho ha tenido que ver la contemplación del comercio en España como un elemento aglutinante y vertebrador de la ciudad. Sin duda, el comercio, el comercio de ciudad, siempre lo fue, siempre tuvo aquella y esta importancia que son una y la misma: vertebrar, dar vida, cohesionar, hacer plausible y hasta posible la propia pervivencia de la ciudad.

Decía Aristóteles que el hombre es infinitamente más sociable que las abejas, por eso nacieron nuestras ciudades. El hombre tiene que vivir en sociedad y la *polis*, con su ágora, en ese concepto griego de ciudad, era donde los individuos conversaban, se relacionaban, mercadeaban, donde surgió nuestra civilización y las más altas expresiones del conocimiento, las artes, la ciencia, la economía y la cultura. Es en ese viejo concepto de *polis*, como espacio de convivencia y de encuentro, el que buscamos en el fondo cuando hablamos de la necesidad de gestionar eficazmente nuestros centros de ciudad, que deben ser espacios para la convivencia y el desarrollo de la experiencia humana. Si existe legislación, si existe cooperación, si tenemos un proyecto de ciudad y trabajamos todos juntos por él, sin duda, lo lograremos.

### **3.2 El sector comercial en el marco de la Unión Europea: líneas de ayuda y fomento del intercambio de experiencias**

*Patrick Fourquette*

*Patrick Fourquette tiene una amplia experiencia profesional que le vincula a la distribución comercial. Desde 1984 es director de la Unión de Cámaras de Comercio e Industria de Francia y, entre otras actividades, ha participado como experto en la Comisión Europea, en la Dirección General 23 de Comercio. También fue miembro del Comité Organizador del II Congreso Europeo de Comercio y Ciudad celebrado en Lille en noviembre de 2000.*

En primer lugar, quisiera dar las gracias a los organizadores de este congreso porque creo que han hecho algo muy útil en lo que respecta a los intercambios de experiencias. En este congreso vamos a ver qué se encuentra realmente en el núcleo de la problemática del comercio en Europa.

No es mi intención presentarles una experiencia complementaria en materia de comercio. Los expertos que hoy nos acompañan conocen su realidad mucho mejor que yo y, desde mi punto de vista, trabajan muy bien.

Mi objetivo en esta conferencia es hacer una rápida presentación de las políticas comunitarias que fomentan el desarrollo del comercio y de lo que se puede prever como evolución, con respecto a las organizaciones y a los organismos representativos.

Les voy a presentar rápidamente la situación de las intervenciones de la Comunidad Europea de acuerdo con el sistema antiguo y después con respecto al nuevo. A continuación expondré las líneas de acción abiertas que existen respecto al desarrollo de las organizaciones representativas del comercio.

Con respecto a la Comisión Europea, tradicionalmente se podían prever tres tipos de intervenciones: para las empresas comerciales y sus organismos representativos (intervención básicamente reglamentaria)<sup>4</sup>. En segundo lugar existía una dirección general que tenía un servicio específicamente relacionado con el comercio<sup>5</sup>. En tercer lugar, estaba la dirección general que se encargaba de la financiación comunitaria, tema este, el de la financiación, que es el que, sin duda, suscitará un gran interés.

Tradicionalmente el comercio no ha sido tenido en consideración por la Unión Europea y había una cierta reticencia —es un eufemismo— por parte de la Administración comunitaria a implantar ayudas para las empresas comerciales siguiendo el principio de que el comercio debía de poder vivir de la competencia. Pero todos sabemos el papel que el comercio ha desempeñado en las economías que han atravesado dificultades. En estos momentos ha cobrado un papel económico extremadamente importante por lo que a este respecto merece ser estimulado, no digo ayudado —es una palabra desagradable—, digo estimulado y apoyado.

Durante mucho tiempo el combate que se ha tenido que realizar en las instituciones comunitarias ha sido el de mostrar el papel que el comercio podía desempeñar en el desarrollo de las economías para poder justificar que el comercio debía ser apoyado.

En contraposición a aquella situación, lo que ocurre ahora en la Comisión Europea es que se ha admitido que el sector del comercio es un claro candidato a recibir tanto fondos estructurales como ayudas de las iniciativas comunitarias. Las iniciativas comunitarias que, para el comercio de los centros de las ciudades, sitú-

---

4 Distintas direcciones generales que se ocupaban principalmente de la reglamentación que afectaba a las empresas y, en ocasiones, a las empresas comerciales. Principalmente esa regulación se ha llevado a cabo desde la Dirección General de la Empresa y desde la Dirección General de la Competencia.

5 Dirección General de la Empresa: Departamento de Comercio, Distribución y Servicios.

an en un mismo plano los programas de formación, los programas para la igualdad de oportunidades de las personas desfavorecidas y los programas para el desarrollo de la ciudad.

Por lo tanto, hoy nada impide en el ámbito de la reglamentación comunitaria y de la práctica comunitaria, el implantar financiaciones sobre los fondos estructurales en favor del desarrollo del comercio en los centros de las ciudades. Esto es algo realmente importante, porque representa verdaderamente un reconocimiento de la importancia de las actividades comerciales en el desarrollo económico.

Tal y como hemos visto, ha existido tradicionalmente un servicio, una unidad <sup>6</sup>, que se encargaba específicamente de las políticas en favor del comercio. Era una unidad dotada con un pequeño presupuesto, pero que permitía realizar algunas experiencias piloto y transmitir mensajes respecto a la Administración que se encargaba de la financiación. Por lo tanto, estaba dotada y permitía un acceso fácil y deseado por las organizaciones representativas del comercio. Por lo tanto, había una cierta cooperación que se realizaba entre los organismos locales y la Administración europea para determinar lo que se llamaban «buenas prácticas en favor del comercio». Estas actuaciones se realizaba en cooperación con las administraciones nacionales y con los organismos locales, llegándose a preparar incluso, algunos de ustedes lo recordarán, un *Libro verde sobre el comercio* que no era sino una amplia consulta de todos los interlocutores del sector comercial en los 15 Estados Miembros para intentar identificar las problemáticas que se planteaban a las empresas del sector comercial, tanto grandes como pequeñas.

Como consecuencia de las respuestas canalizadas a través de este *Libro verde*, la Comisión Santer adoptó un *Libro blanco* que era un programa de acción extremadamente completo sobre todos los sectores y empresas del sector del comercio. Este programa iba provisto de un presupuesto y de un calendario; por lo tanto, se trataba realmente del reconocimiento de una política concertada con los Estados Miembros, de una política de apoyo al comercio y de difusión de experiencias <sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Hace referencia al ya citado servicio de la Dirección General de la Empresa de la Comisión Europea.

<sup>7</sup> Los libros que cita el autor son: *El libro verde del comercio*, del año 1996, y *El libro blanco del comercio*, de 1999. Ambos libros pueden localizarse en el servidor web de la Unión Europea (<http://www.europa.eu.int>).

A pesar de lo anterior, nos podíamos temer algunas dificultades en la medida en que la Administración comunitaria no tiene competencias para entrar en la regulación de las empresas comerciales y del sector comercial. Por lo tanto, todo lo que se planteó sobre legislación y reglamentación a favor del comercio y de la competencia de los Estados Miembros, no era entonces —como tampoco lo es ahora— competencia de la Comisión Europea. No obstante lo anterior, la Comisión se posicionó y fijó un programa, un presupuesto y un calendario. Todo ello debiera entenderse, en cierto modo, como una arriesgada apuesta. Este *Libro blanco sobre el comercio* fue adoptado justo antes del Primer Congreso Sobre el Comercio y la Ciudad, celebrado en Málaga a principios de 1999. Poco después, como saben, la Comisión Santer cesó de una manera bastante brusca y la nueva Comisión (la Comisión Prodi) ha basado su actuación en la aplicación estricta del principio de subsidiariedad, según el cual, todo lo que pueda hacerse en los ámbitos regionales o locales debe hacerse precisamente ahí, en los municipios o regiones.

Tras la descripción de este escenario, en la actualidad, en esta conferencia que me ha tocado impartir, tenemos que preguntarnos «¿qué se hace en el ámbito comunitario con respecto a las empresas comerciales?». Lo que hemos visto es que el primer cambio que tuvo lugar fue una posición abierta y claramente definida en favor del reconocimiento del sector del comercio en la actividad económica y de su papel en el desarrollo de zonas que son candidatas a los fondos estructurales. Por lo tanto, en este aspecto no hay ambigüedades posibles. Por el contrario, todo aquello que se refiere a planes de acción, libros blancos, programas de acción de la comisión, calendarios, etc., fue detenido y abandonado. Por lo tanto, ahora nos queda intentar reunir las experiencias que han sido favorables para el desarrollo del sector comercial y tratar de difundirlas.

Con respecto a esto hay diferentes herramientas que se han implantado y verán que son extremadamente prudentes y modestas. Por una parte hay un grupo de trabajo que reúne a los expertos de las administraciones nacionales de tal manera que éstas expongan sus experiencias. Después se realiza un trabajo de *benchmarking* —estudios de referencia—, de *étalonnage* —graduación escalonada—, palabra fantástica para determinar la pertinencia de las acciones que se recomiendan, por lo tanto no hay prescripción, etc. De la misma manera, se ha realizado una encuesta en los Estados Miembros y en las regiones —hay unas 50 regiones a las que se les hará una encuesta, pero de una manera totalmente voluntaria—

para conocer la utilización que se ha hecho de los fondos estructurales en estas regiones en favor de las empresas comerciales.

Creo que será extremadamente difícil aprender lecciones de esta encuesta en la medida en que el procedimiento de implantación de financiación comunitaria era un procedimiento no sectorial. Por lo tanto se hablaba de PYME sin saber si se trataba de PYME comerciales o de PYME industriales o de qué tipo de PYME.

En lo que respecta a las políticas sectoriales había muy poca información. Por lo tanto se puede considerar que determinadas administraciones no tenían interés alguno en entrar en detalle acerca de las operaciones que se financiaban simplemente porque este procedimiento no se exigía y no se tenía el hábito de hacer más que lo que se exigía de manera estricta.

Para contextualizar un poco todos estos aspectos, de carácter excesivamente técnicos, voy a centrarme en las buenas noticias para el sector del comercio en la Unión Europea. La primera constatación que tenemos que hacer —y estas son las buenas noticias— es que, para las regiones que son candidatas a los fondos estructurales que son quizá la mayor parte de España <sup>8</sup>, no hay reservas con respecto a las acciones elegibles. Desde este punto de vista, destacar que nuestros interlocutores son interlocutores próximos, nuestras administraciones son *nuestras administraciones*, que podemos trabajar con ellas porque las conocemos, y esto es infinitamente más sencillo que trabajar con la Administración comunitaria.

Por otro lado, quisiera destacar que es intención de la Comisión trabajar en la difusión de buenas prácticas. La Comisión pretende difundir las buenas prácticas publicando aquellas prácticas de excelencia que han sido identificadas por los grupos de trabajo del sector comercial y por representantes de la Administración nacional. La difusión se hará a través de una publicación generalmente confidencial en un sitio de internet. Esto quiere decir que, a menos que estemos conectados leyendo las páginas web de la Comisión, a menos que sepamos dónde se encuentra y que esté disponible en todas las lenguas oficiales —porque estos documentos no se traducen en su totalidad— va a ser difícil que accedamos a ella.

---

<sup>8</sup> El autor hace referencia a las regiones Objetivo 1, queriendo subrayar que estas regiones son responsables de la gestión de su fondos al tener que desarrollar unos programas operativos en los que, sin duda alguna, cabe la contemplación del comercio y de su desarrollo.

Ahora bien, llegados a este punto, quizás es el momento de formularse algunas preguntas: ¿cuáles son nuestros problemas hoy en día?, ¿cuáles son los problemas de las empresas comerciales? Desde mi punto de vista —y hablo a título personal—, cuando analizo los diferentes países, tanto en lo que respecta a los Estados Miembros como a los países candidatos que próximamente entrarán en la Unión Europea, lo que observo es que los problemas esenciales de las pequeñas empresas del sector comercial —no incluyo a las grandes; ellas se las arreglan solas, tienen una gran organización y son poderosas— son problemas de competitividad y por lo tanto, no se debe decir que *las tenemos que ayudar a sobrevivir*. Hace falta que estas empresas, en nuestro contexto económico, se desarrollen y se adapten a la demanda, a las exigencias del consumidor europeo. En este sentido, las primeras acciones se dan en favor de la calidad del comercio, y aquí nos encontramos con parámetros que son extremadamente amplios y que están ligados a la calidad de la gestión del comerciante, a la elección de su gama de productos, a la manera de presentarlos, a la recepción del cliente, a la manera en que se realiza la promoción, etc.

El otro factor que me parece de gran interés es el hecho de poder descubrir, detectar rápidamente, operaciones que son totalmente eficaces, con objeto de concentrar todos los esfuerzos en un papel auténticamente productivo y evitar así volver a tener que inventar la rueda. Esto plantea el problema de la cooperación, el problema de los intercambios de experiencias en el momento de la detección y, subsiguientemente, el problema de implantación o desarrollo de la cooperación. Para cumplir ese objetivo el mensaje de la Comisión es el siguiente: «nosotros tenemos una herramienta y estamos dispuestos a utilizarla, a aceptar su utilización para el sector comercial. Nuestra herramienta se llama INTERREG».

INTERREG es una iniciativa comunitaria que está destinada a promocionar los intercambios de experiencias entre organismos; no digo entre empresas individuales, sino entre organismos representativos. La constatación de que hay que hacerlo es que hasta ahora el sector del comercio ha utilizado poco estos procedimientos por la razón esencial que hemos visto: el sector ha estado mucho tiempo excluido de las ayudas comunitarias <sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Puede encontrarse más información sobre la iniciativa INTERREG en la Dirección General Regio de la Comisión Europea. Dividida en capítulos y espacios, éstas son algunas páginas web que dan información puntual acerca de distintos programas: «<http://www.interreg-sudoe.org>», «<http://www.interreg.medocc.net>», «<http://www.interreg3c.net>».

Sólo se ha facilitado información de los sitios web de aquellos espacios en los que las regiones españolas cumplen criterios de elegibilidad.



Ahora que la puerta está oficialmente abierta hace falta que los organismos representativos de las empresas puedan organizarse para hacer surgir experiencias que sean intercambiables. Por lo tanto, hace falta preparar, imaginar situaciones de concertación en el ámbito de los intercambios de experiencias. Si consideramos España en particular, vemos que puede cooperar con Portugal, con el sur de Francia y con la zona mediterránea de Italia, lo cual representa un conjunto geográfico en el cual los intercambios de experiencias deben promocionarse. No obstante, todavía hace falta que las organizaciones, tanto las colectividades territoriales como las organizaciones profesionales, sean capaces de realizar propuestas. La cuestión es si hay propuestas a realizar y cómo organizarse para hacer estas propuestas —este es un primer punto—. En segundo lugar el marco en el cual España puede trabajar es el eje mediterráneo, es decir, la cuenca mediterránea que ocupa toda la franja mediterránea de España, Francia e Italia, que es un programa más marginal que el que se centra en las islas. El primer programa, en la Europa del Sudoeste, va a ser gestionado por la comunidad autónoma de Cantabria; la parte del eje mediterráneo está gestionada desde Roma; el programa relativo a las islas se coordina desde Lisboa.

Por lo tanto depende ahora de las organizaciones imaginar los temas y los modos de funcionamiento, los puentes que hay que crear con los socios, con los *alter ego* y todo ello con el apoyo, con el patrocinio y la promoción de las administraciones nacionales. Ya se han realizado contactos de alto nivel con las administraciones y creo que hay un clima extremadamente favorable por parte de las administraciones de los cuatro países para apoyar este tipo de iniciativas. Aunque además hace falta que las organizaciones locales y profesionales estén capacitadas para realizar propuestas, y, en mi opinión, los encuentros que se organizan aquí parecen demostrar un consenso con respecto a la utilidad de la gestión de los centros de las ciudades.

Estoy seguro de que con el tiempo, este tipo de propuestas llegarán a las convocatorias europeas, porque habrá más formación, más necesidad de abrirnos al exterior y porque cada vez más las administraciones públicas van a apoyar este tipo de iniciativas.

Muchas gracias.

### **3.3 La experiencia de la Asociación Belga en la Gestión de los Centros Urbanos: una referencia singular al caso de Charleroi**

*Pierre Francis*

*Pierre Francis participa en estas jornadas internacionales como experto en materia de problemáticas urbanas y gestión de centros urbanos. Es miembro de la Asociación Belga de Gerencia de Centros Urbanos y ha publicado varios artículos relacionados con la gestión urbana así como el libro «Gestión de los Centros Urbanos en Bélgica».*

Debido a que mi español es peor que el del señor Fourguet, voy a ser breve con respecto a la experiencia belga y voy a intentar explicarles cómo se ha desarrollado, cuál ha sido su historia y también las dificultades que hemos encontrado y que sin duda habrán encontrado o van a encontrar ustedes. No quiero hacer una presentación donde sólo veamos los puntos positivos, también hay que ver las dificultades. Dado que sé que en la sala hay muchas personas que algún día tendrán que ser gestores de centros de las ciudades, procuraré darles algunos pequeños consejos para intentar evitar determinados fracasos.

La asociación a la que yo represento es la Asociación de Gestores de Centros de Ciudades. Nuestra actividad se centra esencialmente en la iniciación y en el desarrollo de la gestión de los centros de ciudades en Bélgica. Nuestra misión esencial proviene de los poderes públicos, pero también del sector privado con el principal objetivo de desarrollar la gestión de los centros de las ciudades. Se trata, por lo tanto, de una asociación que agrupa, de un lado, a las distintas regiones y estados federados<sup>10</sup> del país, y del otro, a los interlocutores económicos directamente interesados: el sector bancario, las grandes empresas o marcas, los gestores de aparcamientos, las sociedades de transporte; en fin, toda una serie de interlocutores y agentes económicos que tienen intereses en los centros de las ciudades.

Otro tipo de acciones que se ejecutan son la participación colectiva en salones o las acciones de implementación directa en los centros de las ciudades para poder conseguir economías de escala y para que todo el mundo pueda acceder a cosas que no siempre están tan claras al principio, dado que los medios financieros son escasos. Rápidamente veremos cómo nuestra estrategia de desarrollo nos ha hecho

---

<sup>10</sup> Bélgica es un estado regionalizado que tiene una estructura federal.

estar presentes en el MAPIC <sup>11</sup>. Este es un salón que está centrado en la explotación comercial —hay representantes aquí, que se encuentran en la sala y si les interesa a continuación ellos estarán a su disposición—, por lo que a nosotros nos interesa estar presentes allí. Por lo tanto, el MAPIC es una de las primeras acciones que hemos llevado a cabo colectivamente junto con los centros de las ciudades y enseguida verán por qué.

Por otra parte, nosotros también realizamos actividades de prospección para apoyar las nuevas actividades comerciales, porque la primera realidad que hemos detectado en los centros de las ciudades es que había lo que llamamos *células vacías*, es decir, locales comerciales vacíos. Hacía falta detener inmediatamente ese proceso de desertización comercial y volver a llenar estos locales. Dentro de un momento expondré la estrategia y, por otra parte, la movilización de los actores en diferentes ámbitos, tanto local, como regional o nacional.

Nosotros intervenimos para que, cuando un socio privado llegue a una ciudad y entre en un *partenariado* local, —está claro que no será porque el gerente local lo haya decidido, sino porque la dirección regional o nacional estaba sensibilizada—; el papel de una asociación como la nuestra será sensibilizar a los interlocutores económicos para que entren e inviertan en los diferentes *partenariados*. Es un trabajo a largo plazo y está claro que todavía no estamos en el final del camino, todavía no hemos movilizado a todos los agentes económicos, pero esperamos ser capaces de hacerlo en el futuro.

Tenemos tres grandes proyectos en Bélgica. El primer proyecto, el más antiguo, se desarrolla en la Región Valona, en el sur del país. Se basa en células de gestión de los centros de las ciudades en el marco de un plan valón que está apoyado por la región y que promueve un conjunto de programas con un centro de coordinación que se encuentra en la sede de la AMCV.

Nosotros somos los que garantizamos la coordinación de estos gestores de los centros de las ciudades en la Región Valona y, sin duda, es importante contar con una coordinación porque un gestor de centro de ciudad aislado en su ciudad, de alguna forma, está abocado al fracaso.

---

11 El MAPIC es la gran feria internacional del comercio y de la inversión inmobiliaria. Se celebra anualmente en la ciudad francesa de Cannes. Se puede obtener información acerca de la próxima edición así como de los expositores y las ciudades que han estado presentes, en su sitio web (<http://www.mapic.com>).

La segunda experiencia comenzó en Bruselas en 1999. Se empezó por estructurar 12 células en 12 barrios, con una coordinación común gestionada desde Bruselas. Bruselas es una ciudad muy grande, y por tanto tiene una célula de coordinación propia, aunque todos sus trabajos están vinculados a la AMCV.

Por último nos encontramos con el caso de Flandes. Como sabrán ustedes, en Bélgica ha habido muchos conflictos entre el norte y el sur. De manera que Flandes decidió lanzar también una política de gestión de centros de ciudades. En este caso, el problema fundamental residió en que no se nombró un coordinador, por lo que hay 25 ciudades que tienen planteamientos a veces muy dispares, lo que pone muchos frenos al desarrollo de estructuras en la región flamenca.

A grandes rasgos la distribución de las diferentes células podría ser la siguiente. En la Región Valona nos encontramos esencialmente muchas ciudades en el Ainaud que, actualmente, es una región Objetivo 1. Éste ha sido el punto de partida.

¿Cómo nació esta experiencia en la Región Valona? Esta ha sido la primera experiencia en Bélgica. En 1995 se le pidió al presidente de la AMCV, Jean-Luc Calonger, profesor de nuestra escuela y que trabajaba esencialmente para la gran distribución y para los centros periféricos, que realizara un estudio en la ciudad de Charleroi sobre el centro de la ciudad. Su respuesta fue casi literalmente la siguiente: «yo no tengo tiempo suficiente, ¿por qué no se pide a una universidad que realice el estudio?». El alcalde le respondió que ya tenía muchos estudios. Que quería algo concreto, operativo, algo de lo que se pudieran obtener resultados. Fue así como se realizó un estudio de *benchmarking* para ver qué era lo que ocurría en el conjunto de Europa en el tema de la gestión de centros urbanos, pero también de Estados Unidos y en Canadá. Después de este estudio se eligió una estrategia de gestión de los centros de las ciudades.

Voy a explicar cuáles eran las opciones posibles y por qué se eligió la gestión de los centros de las ciudades con un *partenariado* privado. En 1997 se desarrolló la experiencia piloto de Charleroi y se obtuvieron resultados directamente perceptibles sobre el terreno. Estos resultados movilizaron la voluntad política para implantar un plan en la Región Valona para 16 ciudades. En febrero de 2000 realizamos las primeras evaluaciones de estas ciudades y al final de mi exposición les hablaré de nuevo sobre las evaluaciones y las conclusiones que hemos sacado hasta el presente.

Evidentemente, sobre la base de la implantación en la Región Valona, se sucedieron las implantaciones en Bruselas y en Flandes. En 1996 se eligió la estrategia. Los dos conceptos que se aceptaron entonces fueron, de un lado el concepto tal y como se desarrolló en Francia (el modelo de *Vitrines* que se basaba principalmente en fondos FISAC <sup>12</sup>). Por otro lado, apostamos por un modelo de dirección que se desarrollaba en Gran Bretaña y en Suecia con una filosofía de *partenariados* más privados. En ese sentido nos interesó mucho la regulación jurídica que permitió su desarrollo.

Uno de nuestro principales problemas, y mucho me temo que es cuestión común a muchas de las experiencias que se están exponiendo en este foro, era el esfuerzo que debíamos hacer con las asociaciones de comerciantes. Éstas tenían una falta importante de medios y de financiación, pero una visibilidad y un índice de representatividad mucho más importante que otros socios porque realizaban operaciones sobre el terreno. ¿Cuáles eran los puntos débiles que aparecieron entonces y que pudimos constatar observando distintas operaciones que tuvieron lugar unos años después de que iniciásemos nuestras actividades en los centros de las ciudades? La falta de profesionalidad y una gestión a corto plazo. Había una gestión a corto plazo porque no existía una filosofía de perduración en el tiempo, porque sólo se trabajaba mientras había financiación y una vez que ya no quedaba dinero las actuaciones desaparecían. En ocasiones, la falta de representatividad de determinadas asociaciones de comerciantes que se beneficiaban de estos fondos y la fragilidad de la estructura eran otros problemas nada desdeñables. Por ello se decidió optar por una gestión integral de los centros de las ciudades. Porque en este modelo de gestión podíamos desarrollar el trabajo sumando una multiplicidad de interlocutores económicos privados y, por lo tanto, la desaparición de uno de estos interlocutores no ponía en peligro la pervivencia de la estructura.

### ***La gestión de los centros de las ciudades: puntos fuertes y puntos débiles***

En primer lugar analizaremos los puntos fuertes. Hay que destacar que, efectivamente, la gestión permite un planteamiento global del núcleo urbano apoyándose sobre la vitalidad y la viabilidad del mismo, un desarrollo social y económico y la implantación de *partenariados* público-privados. Es decir, reunimos alrededor

---

<sup>12</sup> El FISAC es un impuesto para financiar el comercio minorista que recae sobre la grandes superficies comerciales.

de la mesa al conjunto de los interlocutores económicos y tenemos de esta manera una visión más amplia de los problemas sobre el terreno, pero además también un mayor número de ideas con respecto a las soluciones que hay que implantar.

El *partenariado* permite tener también cofinanciaciones privadas que pueden entrar en la dinámica. El punto fuerte es, sin duda, la perennidad de las estructuras implantadas. Si observamos actualmente las ciudades en las que hemos implantado este tipo de estructura, en el momento en el que un socio se sale de la gestión, la estructura se mantiene y vuelve a arrancar de nuevo siempre.

En segundo lugar, la gestión nos permite medios de acción a más largo plazo y favorece la profesionalización. Se llega rápidamente a una filosofía de profesionalización de las acciones que se llevan a cabo y, del mismo modo, se facilita una coordinación y una centralización de los servicios que se ofrecen.

Con respecto a los puntos débiles <sup>13</sup>, que existen naturalmente, son conseguir el compromiso de todos los interlocutores económicos y poner de acuerdo a todos estos interlocutores del centro de ciudad. Evidentemente, cuando reunimos a todos los interlocutores alrededor de la mesa para decidir el tipo de actividad comercial que vamos a implantar en los centros de las ciudades y el tipo de accesibilidad que vamos a priorizar (si le vamos a dar prioridad al coche o al transporte público, si vamos a atraer a grandes empresas o si vamos a dar prioridad al pequeño comercio) los debates resultan mucho más difíciles de controlar.

Se ha hablado esta mañana de planificación estratégica y queda claro que cada ciudad, cada gestión de centro de ciudad, cada socio, tiene que implantar sus planes estratégicos. Otras dificultades son las de financiación, porque está claro que al principio los interlocutores se privan de muchas cosas, son muy cautos y algo temerosos a la hora de aportar financiación. Para evitar esto hay que obtener resultados inmediatos que den credibilidad al *partenariado* y verán que por eso, en una primera etapa, lo que hemos hecho en todos los lugares ha sido implantar acciones a corto plazo para demostrar lo que podía hacer la gestión de un centro de ciudad.

Otro problema se puede dar a la hora de proceder a la contratación de un gestor de centro de ciudad. Hay un gran debate en Europa sobre el perfil que debe

---

<sup>13</sup> El ponente hace referencia a los puntos débiles principalmente del proceso de construcción de la célula de gerencia y a su posterior desarrollo.

tener: ¿cómo debe ser?, ¿debe ser joven?, ¿debe ser mayor?, ¿debe ser un *superman* que tenga todas las competencias urbanísticas, comerciales y de comunicación, ese hombre que no podemos encontrar y que de todas maneras no podemos pagar al inicio de un proyecto de este tipo? Nadie está dispuesto a poner el dinero para comenzar con una persona que tenga ese nivel. Si globalmente observamos las experiencias en el extranjero y concretamente las experiencias en Canadá, que son muy interesantes, vemos claramente que, generalmente, los éxitos se dan en centros de ciudades con gestores jóvenes, porque hay que estar un poco loco para comenzar un proyecto así. Hay que identificar los problemas, hay que ir adelante y, por lo tanto, hace falta gente generalmente joven, lo cual permite también pagar salarios mucho más bajos. Hace falta una estructura de coordinación que tenga competencias y que encuadre estas agencias sobre el terreno. Esto debe quedar claro, porque si no es así al principio podemos tener muchos fracasos y muchos daños en el seno de la gestión de los centros de las ciudades.

Otro punto débil es la coordinación y la promoción a diferentes niveles. Este es un trabajo a largo plazo y muy difícil de realizar. Y hay que saber hacerlo, hay que ser capaz de mantener los resultados y de trabajar siempre a largo plazo.

En este sentido, tal y como se ha comentado esta mañana, hace falta tener un éxito cada seis meses si queremos mantener la dinámica, lo que lleva aparejada la dificultad de establecer objetivos a muy corto plazo. Muchas veces se tiene tendencia a permanecer dentro de una estrategia de objetivos a corto plazo, lo cual implica el riesgo de no tener objetivos comunes a medio plazo. Cuando esto sucede, el propio sistema de gerencia pierde todo su sentido, porque no respecta dos de sus postulados básicos: proyecto y continuidad.

### ***Los elementos vertebradores de la gerencia urbana en Bélgica***

Pienso que lo que reúnen todas las acciones de gestión de los centros de las ciudades en Europa son los fundamentos, es decir, la receta es la misma, incluso si los socios y las estructuras implantadas son diferentes.

El primer punto de estos fundamentos es conseguir una convergencia de puntos de vista entre todos los interlocutores. Es necesario encontrar el interés común para que todos los interlocutores trabajen en colaboración, creen una organización y establezcan una sistema de comunicación entre todos los socios y los gestores de los centros de ciudades desde la nada —lo han visto en todas las experiencias de

esta mañana—. Los gestores de centros de ciudades toman el papel de órgano de comunicación entre los socios. Por otra parte, hace falta poder realizar la promoción de todos los conceptos, por lo que se necesita una estructura de coordinación regional que pueda realizar esta promoción y que pueda transmitir el concepto a los interlocutores privados y también a los interlocutores políticos. Les hablo de Charleroi<sup>14</sup> porque creo que es el ejemplo sobre el cual tenemos más experiencia, al ser el que dio comienzo primero.

¿Cuáles fueron las etapas de implantación en Charleroi? En primer lugar, implantamos un *partenariado* informal, es decir: personas que deciden trabajar juntas y sin una estructura jurídica detrás. A continuación, sobre esta base, había que obtener resultados a corto plazo y por lo tanto, implantamos los *stewards*<sup>15</sup>.

Por lo que hace referencia a la contratación de los *stewards* urbanos, veremos enseguida su papel, pero es, principalmente, el que ha explicado Nicolas Molet esta mañana al referirse a la experiencia de Lille. Posteriormente, tras contratar a los *stewards*, procedimos a la contratación de los gestores de los centros de las ciudades.

Como ven, lo hemos hecho todo al revés. Una vez que contratamos al gestor del centro de la ciudad, impulsamos la implantación de un *partenariado* formal y, a continuación, cuando intentamos establecer los objetivos, cuando intentamos fijar y cerrar los objetivos comunes, lo que sucedió fue que algunos interlocutores se retiraron por no estar de acuerdo con el sistema de prioridades elegido y producirse un choque de intereses. Fue una etapa difícil pero se superó. Por lo tanto, ¿cuál es la metodología más apropiada? En primer lugar, se trata de implantar un *partenariado* formal entre todos los interlocutores; después se alcanzarán compromisos por parte de los mismos, los socios se fijarán objetivos. A continuación se contratará un gestor del centro de la ciudad y para finalizar se podrán contratar los *stewards*. Claro que, repito, nosotros lo hemos hecho todo al revés. Así que aprovechen esta experiencia y procuren no caer en los mismos errores.

---

14 Charleroi es una ciudad media situada en el sureste de Bélgica, en la Región Valona. Es actualmente una de las pocas zonas Objetivo 1 del norte de Europa debido a su pasado declive industrial tras el cese de la actividad de explotación de las minas de carbón.

15 Una de las peculiaridades de la gestión de los centros urbanos en Bélgica es precisamente el desarrollo de la implantación de estos «asistentes» urbanos. Como ya han hecho referencia a ellos los ponentes de la ciudad francesa de Lille, los *stewards* son un instrumento muy útil que, además de asistir a los visitantes del centro, son el punto de conexión entre la gerencia urbana y la calle.



¿Qué estructura fue la que se implantó? Si tienen un organigrama de estructuras tipo de tal y como se ha desarrollado en Bélgica, aunque no todo el mundo haya seguido siempre la receta buena, globalmente es así cómo se ha estructurado. Por un lado se encuentra el sector público. El sector público está representado por el conjunto de representantes políticos de la mayoría y de la oposición, es decir, el conjunto de partidos políticos democráticos elegidos por los ciudadanos que están representados en el centro de la ciudad. Esta es una cuestión perenne, porque si un día hay un cambio de las mayorías políticas en su ciudad, entonces se encontrarán en una situación de bloqueo, porque el proyecto que están llevando a cabo ya no sería el proyecto de la nueva mayoría política y entonces aparece el riesgo de la desaparición. Esto, de alguna manera, es como un seguro de vida.

Por otra parte están los responsables de la Administración presentes en la ciudad —porque son los que se encargan de las obras de urbanismo, de medio ambiente o de cultura—, es decir, el conjunto de personas que tienen un puesto importante en la Administración de la ciudad. Por último se encuentra el sector privado —grandes marcas, comerciantes, bancos, sociedades inmobiliarias, propietarios y gestores de aparcamientos, transporte público y, naturalmente, la cámara de comercio, es decir, el conjunto de los interlocutores privados que tienen intereses en el centro de la ciudad—. Todos estos colectivos se reúnen en una asociación que se fijará unos objetivos y un plan de acción y que va en un momento dado a nombrar un gestor para su ciudad.

Con respecto al perfil del gestor de centro de la ciudad, decir que esta persona se encargará de ser el elemento neutro; no será el hombre de unos u otros, sino que encarnará el consenso del conjunto de socios. Este gestor tendrá principalmente bajo su supervisión dos equipos. Por una parte, un equipo de *stewards* urbanos, y por otra parte, un equipo técnico, un equipo de intervención rápida. Nicolas Molet ha hablado esta mañana sobre este proyecto para poner en marcha el famoso equipo de intervención rápida. Volveré a hablar de ello dentro de unos momentos y de su papel.

En la etapa de despegue el *partenariado* era relativamente poco numeroso. Había tres o cuatro socios, pero con trabajo y con el transcurso de los años, hemos conseguido atraer a multitud de socios heterogéneos. Una vez que hemos estudiado las estructuras está claro que se debe trabajar en intentar reunir a todo el mundo y discutir todos los aspectos que afectan a la gestión de la ciudad. En este caso ¿qué es

lo que ha ocurrido? Hemos creado comisiones de trabajo —por ejemplo: comisiones de dinamización, de comunicación, de inversores, de aparcamiento, etc.—, toda una serie de comisiones en las cuales cada actor decide involucrarse o no y, decide llevar a cabo acciones, porque cada comisión realizará distintas acciones que estarán programadas para el año o para los dos próximos años.

Esto es importante, pero hay otra serie de cosas de relevancia trascendental, como por ejemplo la consecución de una circulación fluida de la información entre el conjunto de las comisiones de los socios.

¿Qué es lo que tiene que hacer el *partenariado*? Tiene que ser formal, es decir, tiene que estar fundamentado en una estructura y tiene que ser representativo de los interlocutores locales. Estará en constante evolución e irá involucrando a nuevos actores, a nuevos protagonistas y, por supuesto, tiene que ser neutro. No puede haber un socio que sea más fuerte que otro, no puede haber un socio que dirija a los demás socios. Ésta es una de las misiones más importantes del gestor del centro de la ciudad: equilibrar este *partenariado* y cuando perciba que un actor, tanto si es público como privado, resulta demasiado importante en el seno del mismo, tendrá que atraer a algún otro socio o reequilibrar el *partenariado*. Finalmente, tiene que ser transparente, es decir, habrá una circulación de la información en el seno de la asociación para la gestión. Esto es evidentemente lo que hace funcionar el sistema, porque la gente no se integra porque sí; se integra porque tiene intereses y porque va a intercambiar información.

### *¿Cuál es el papel del gestor de centros de ciudades?*

En primer lugar, como ya he comentado con anterioridad, el gestor del centro de la ciudad tiene que ser un elemento neutro, tiene que ser el mediador entre todos los interlocutores porque aparecen conflictos y hay que resolverlos. La imagen del centro de la ciudad es siempre delicada, porque de hecho no hay que hacerle sombra al alcalde. Esta cuestión debe ser llevada de una manera inteligente. Por otra parte, es muy importante aplicar el plan de acción que los interlocutores públicos y privados hayan decidido poner en marcha. Para ser gestor del centro de la ciudad hace falta tener un plan de acción, porque si no se tiene un plan de acción al cabo de dos años le dirán «no ha hecho su trabajo». Cada socio le dirá lo que él hubiera querido que hiciera, pero lo que él quería que usted hiciera no siempre es lo que otra persona o socio quisiera. Es necesario fijar objetivos comunes

para, a continuación, convertirse en el interfaz entre los socios. Éste es el factor que favorecerá la evolución del *partenariado*.

La función de los *stewards* urbanos es la del recibimiento en la calle y lo que harán es recibir e informar a los consumidores *in situ*. Estarán al servicio de los usuarios, pero también de los interlocutores de los agentes económicos del centro de la ciudad. Serán el vínculo entre los comerciantes o cualquier interlocutor sobre el terreno y el gestor del centro de la ciudad. Serán un punto de recogida de información, estarán presentes sobre el terreno, sabrán lo que ocurre en la ciudad, en cualquier lugar de la ciudad, serán los ojos de la gestión del centro de la ciudad. Esta función es muy importante. Es realmente una herramienta de comunicación auténtica y a la vez de recogida de información y de distribución de la misma.

Cuando se quiere llegar al conjunto de comerciantes es el *steward* urbano quien puede recorrer el centro fácilmente y distribuir la información a todos los comerciantes. Antes esto no era posible porque generalmente las asociaciones de comerciantes eran poco representativas. Cuando se le pedía al comerciante que divulgara cierta información, ésta sólo se difundía entre los miembros de la asociación. De esta forma, sólo se llegaba a un 10% de los comerciantes locales. La implantación de los *stewards* urbanos es muy útil en el desarrollo del proyecto sobre el terreno.

Otra de sus misiones está relacionada con el concepto de seguridad, con la sensación de seguridad en el centro de la ciudad, porque ocuparán el espacio, ejercerán una especie de control social sobre el espacio y esto va a permitir disminuir la sensación de inseguridad en el del centro de la ciudad.

El equipo de intervención rápida es una experiencia piloto que se llevó a cabo en Charleroi y que se ha extendido ahora a la mayor parte de las ciudades que se encuentran en régimen de gestión del centro de la ciudad en la Región Valona.

Son proyectos financiados por programas de reinserción profesional o de integración profesional y, por lo tanto, se trata de personas que van a trabajar durante un par de años para volver después al circuito laboral. Su trabajo se desarrolla esencialmente en relación con todos los tipos de pequeñas degradaciones que se pueden encontrar en los centros de las ciudades. Por ejemplo: si hay un pavimento que se ha levantado o un problema de *graffiti*, entonces este equipo intervendrá directamente. Es muy eficaz, porque esto nos permite resolver estas alteraciones de forma inmediata y por ello los comerciantes están muy satisfechos.

Esto responde también a una expectativa de los poderes públicos, porque realmente han tenido dificultades para gestionar este tipo de pequeñas problemáticas. Generalmente para una alcaldía, en una gran ciudad, el pavimento o los adoquines de la zona comercial no es una prioridad y por lo tanto, hay que saber que están financiados y gestionados de manera pública-privada. Esto permite, de una forma eficaz, resolver toda una serie de pequeños problemas y puede servir de punto de encuentro para los intereses de unos y otros.

### *El papel de las comisiones de trabajo*

Una de las comisiones de trabajo más importantes de nuestra asociación es la de los inversores, donde se reúnen los interlocutores económicos del centro de la ciudad y también los promotores inmobiliarios que tienen proyectos. Voy a ilustrar con un ejemplo cómo funciona una comisión de trabajo.

En el centro de la ciudad de Charleroi existía una problemática de falta de supermercados alimentarios, es decir, había más demanda que oferta de este tipo de productos. Existía la necesidad de recursos inmobiliarios para poder implantar una superficie alimentaria de 400 a 600 metros cuadrados. ¿Qué es lo que hace un gestor de centro de ciudad en esta situación? En primer lugar, verá si hay alguna gran marca que esté interesada en implantarse. A continuación intentará encontrar un espacio libre. Una vez vistos los proyectos inmobiliarios para la ciudad y la oferta de espacio disponible, nos encontramos con el problema de que no había espacio suficiente para que se instalara esa gran marca ya localizada. Es en ese momento cuando la información circula por el centro de la ciudad y en el seno de la comisión de inversores donde pueden establecerse colaboraciones. ¿Qué solución encontramos para este caso? Una sociedad de aparcamientos tenía un local que no se utilizaba. La gestión consistió en poner en contacto a los diferentes interlocutores. Ellos negociaron y se produjo un acuerdo. Próximamente un supermercado se implantará en una planta de un aparcamiento para resolver el problema de falta de hipermercados alimentarios en el centro de la ciudad. Esto son colaboraciones. Hace unos cuantos años no se podía ni pensar en ello, en Charleroi. Ahora se puede hacer porque se produce una concentración de todos los interlocutores y una circulación de la información que llega a los interlocutores privados presentes en el espacio.

Siguiendo con el fomento de esta clase de cooperaciones, llevamos a cabo en la ciudad una reflexión acerca del problema del espacio en nuestro centro. El debate se realizó en términos reestructuración urbana. Se dió, como ejemplo, la situación de contar con dos locales comerciales vacíos de unos 100 metros cuadrados, gestionados por dos inmobiliarias diferentes y de propietarios distintos, y apareció una marca que está interesada en un local pero de 300 ó 400 metros cuadrados. Reunimos a los agentes inmobiliarios y les hicimos negociar conjuntamente con los propietarios para poder alquilar a la vez las dos superficies comerciales. Se pusieron de acuerdo los dos propietarios para fijar el mismo precio y de esta manera se pudo realizar una recuperación urbana a corto plazo. A este respecto nos encontramos con una filosofía a corto plazo. Ahora ya está claro que, por otra parte, es una cuestión política. Estamos intentando mover las cosas para poder realizar operaciones a más largo plazo y efectuar estas operaciones en los próximos años.

### *Las fases y la periodificación del proyecto para la gestión del centro de la ciudad*

El tiempo de un proyecto de gestión de centro de ciudad es importante. Los primeros resultados que se pueden esperar son, aproximadamente, a los 10 años. Desde el inicio les dijimos a los poderes públicos que antes de 10 años no íbamos a obtener los primeros resultados y hay que contar con 3 ó 4 años necesarios para desarrollar una fase de implantación.

La fase de implantación está basada en el establecimiento del *partenariado*, en la creación de un clima de confianza entre el conjunto de los interlocutores públicos y privados y entre los mismos interlocutores privados. Esta fase de implantación permite llevar a cabo acciones a corto plazo y establecer el inicio de las acciones a largo plazo: una inversión en el centro de la ciudad. No se obtienen rendimientos en un año. A veces se requiere un trabajo de 4 ó 5 años antes de poder ver el proyecto realizado y terminado. La fase en que nos encontramos actualmente es la fase de implantación.

Como decía, en Charleroi nos encontramos actualmente en el final de esta fase de implantación y vamos a comenzar ahora la fase de crecimiento. En esta etapa vemos que empiezan a aparecer los primeros grandes proyectos en el centro de la ciudad para los centros comerciales. Consisten en proyectos de renovación en el centro y reinversiones privadas. En el punto de partida, la primera preocupación de la ciudad eran los locales comerciales vacíos y ésta es una realidad que ustedes

conocen bien en sus respectivas ciudades. En relación con esto, ¿qué tipo de acción se llevó a cabo en primer lugar?, ¿a corto plazo?, ¿qué hemos hecho?, ¿qué hemos puesto de nuestra parte? En primer lugar hemos arreglado los locales comerciales no ocupados para que ya no fueran un obstáculo en la canalización comercial sino para que hicieran los espacios comerciales más agradables. Estas operaciones no son caras. A continuación lo que hay que hacer es atraer a las grandes marcas comerciales. La primera misión consistía en atraer marcas que sirvieran de locomotora, porque la mayor parte de los espacios del centro de la ciudad estaban desprovistos de locomotoras comerciales, de grandes cadenas. Para encontrar esta locomotora acudimos al MAPIC.

Una vez hecho esto, llegamos a los problemas que mencioné anteriormente, es decir, la falta de espacio. Porque nos encontramos con locales comerciales en el centro de la ciudad principalmente de 60 u 80 metros cuadrados. Quedó constatado que existía un límite: no se podía reducir el porcentaje de locales comerciales vacíos en la parte más céntrica. Por lo tanto, se tenía que optar por una política de recuperación urbana que reuniera distintos locales comerciales, uno al lado del otro, o bien por conseguir proyectos más importantes de centros comerciales en el centro de la ciudad o por programas de renovación urbana mucho más pesados y que exigían mucho más trabajo a largo plazo.

Otro tipo de actuación que hemos realizado son las operaciones de dinamización comercial. En muchas ocasiones, la dinamización y la animación comercial en Charleroi era muy mediocre porque nos enfrentábamos a un sector comercial que era poco representativo y con pocos medios financieros. Rápidamente ha habido que implantar dinamizaciones comerciales realizadas por profesionales que permitirían darle más valor a la imagen del centro de la ciudad. Los resultados después de tres años de trabajo son que las ciudades en las que se iniciaron estas acciones al principio, actualmente ven que sus comerciantes solicitan que la dinamización comercial sea organizada por la oficina de gestión del centro de la ciudad.

En este caso acudimos al ejemplo de nuestros amigos de Lille que han desarrollado estas cuestiones. De esta forma se han implantado contraservicios para los comerciantes; en el contrato, además de toda una serie de actuaciones de animación comercial, se han incluido servicios de limpieza de *graffiti* de las fachadas, etc. Esta era una demanda de la asociación de comerciantes. Hace falta que se vean los beneficios que puede generar una gestión profesional como es la del cen-

tro de la ciudad, lo que no quiere decir que eliminemos a los comerciantes del debate. Esta situación significa que cada calle mantiene una representatividad en el seno de una comisión de comercio, en la estructura de la gestión de los centros de las ciudades. Los comerciantes, en lo referente a animación y adhesión a la subvención del centro urbano, siempre tienen la posibilidad de aportar una parte de esa subvención a la asociación de comerciantes locales. No existe una filosofía de eliminación de la asociación de comerciantes sino de implicarla de alguna manera, liberarla un poco de un cierto número de acciones, siempre a corto o medio plazo.

Concluiré con algunos ejemplos concretos que ilustran las imágenes. A la derecha tienen una galería, es un pasaje en Charleroi, el pasaje de la Bolsa. ¿Conocen ustedes el pasaje de la Reina? Es un espacio muy bello. ¿Ven la diferencia de calidad en el espacio?

Existe todo un proceso de implantación que ha sido llevado a cabo desde el principio por la gestión del centro de la ciudad, de reflexión para la renovación de este espacio. Este espacio de Charleroi va a ser renovado próximamente, es nuestro objetivo para los próximos 3 ó 4 años. Pensamos que se desbloquearán las cosas, porque se ha tenido que realizar una nueva clasificación, se han tenido que obtener toda una serie de ayudas regionales, etc. Y no son cosas que se hagan en un día o dos, es un proceso de larga duración.

Con respecto a las operaciones que se realizan en Bruselas, destacan las intervenciones relacionadas con el retorno a las viviendas incluso en las calles comerciales, lo cual permite mejorar el problema de seguridad. Por otra parte, está el retorno de la actividad económica; toda una serie de actividades que tienen su lugar en el centro de la ciudad y de empresas que están interesadas en situarse en el centro de la ciudad. Realizamos también aquí seminarios de sensibilización entre las empresas para reinvertir en el centro de la ciudad, pero también necesitamos tener los espacios suficientes para hacerlo.

¿Cuáles han sido los elementos favorables para la implantación de este tipo de estructuras en Bélgica? En primer lugar, la evolución del comportamiento de los consumidores. Está claro que implantar estructuras alejadas de la filosofía del retorno de los consumidores al espacio del centro de la ciudad produce unidades de consumo más pequeñas enfocadas hacia una compra diferenciada y hacia la búsqueda de un producto, pero también de un marco de compra. Toda esta evolución va a favor de los centros de las ciudades y nuestra lógica sigue la filosofía de prepa-

rar, de identificar y de acompañar un retorno de los consumidores, pero también de los inversores hacia los espacios del centro de la ciudad. Este es un primer punto.

Un segundo punto es el apoyo político nacional y federal, en el marco de una lógica de desarrollo sostenible, en una filosofía de reconcentración y de mezcla de las actividades.

El tercer punto son los beneficios económicos que puede tener cada centro de ciudad. La mayor parte de los edificios estaban abandonados y tenían poco valor y vimos cómo los interlocutores económicos y las personas que se dedicaban a la apertura de oficinas de inmobiliarias se posicionaban en la mayor parte de las ciudades en las cuales habíamos anunciado que íbamos a trabajar. En los locales centrales se podían conseguir beneficios económicos comprando edificios. Este sector económico ha apostado por el éxito incluso antes de que hubiéramos realizado acción alguna. ¿Por qué? Porque saben lo que nuestros amigos británicos han hecho y las plusvalías que podían conseguir sobre esos edificios en los espacios urbanos más céntricos.

El último punto, y este es el motor político, es la creación de empleo directo. Hay que tener en cuenta que la mayor parte de las células de gestión de centros de ciudades en la Región Valona tienen una veintena de empleados. Además hay que sumar la creación de empleo mediante el desarrollo de nuevas actividades comerciales.

El equivalente a El Corte Inglés aquí en España decidió seguir una filosofía de gestión de centros de ciudad y comenzamos a trabajar conjuntamente. Iniciamos este proceso con la decisión de renovar el conjunto de sus tiendas. Estas tiendas estaban por todas partes a punto de cerrar y cambiaron su estrategia tomando como base la siguiente idea: «vamos a renovar el conjunto de nuestras tiendas». Actualmente están en la fase de finalización de renovación del conjunto de las tiendas del centro de la ciudad, porque es una empresa o marca localizada principalmente en los centros de las ciudades. Aquí se localiza una creación de empleo indirecta.

Hace unos momentos comentaba, sobre los planes estratégicos y los planes de acción, el problema de concertar al conjunto de los interlocutores y ponerlos de acuerdo sobre las acciones a realizar. Esta es una de las dificultades, junto con el problema de contratación de gestores de centro de ciudad. Se debe tener en cuen-



ta que hay pocos supervivientes de los que comenzaron y esto se debe a distintas razones, pero yo diría que sin duda una de las lecciones que debemos aprender es no querer agradar a los socios sino convencerlos a través de las acciones. Esto es una cosa que repito muchas veces a lo largo de la jornada cuando hacemos un curso para los gestores de centro de ciudades. La clave se encuentra no en *complacer* sino en *convencer*. No siempre es posible tener contentos a todos los interlocutores económicos. Hay que convencerles respecto a los resultados que se obtienen. Muchas gracias.

### **3.4 El trabajo desarrollado por la Asociación Austríaca de Centro Ciudad en Austria y Alemania**

*Roland Murauer*

*Roland Murauer es máster en General Business Administration por la Universidad de Linz, Austria, y especialista en Planificación Urbana del Gobierno austríaco. Desde 1983 es director general de CIMA, empresa de consultoría austríaca especializada en el planeamiento rural y urbano que opera en diversos países europeos como Alemania, Suiza y Austria. Desde su fundación en 1985 esta empresa ha desarrollado más de 300 proyectos en ciudades y regiones en materias de planes de marketing, estudios de mercado, análisis de la distribución comercial o estudios de ocio y turismo. Además, Murauer es profesor en la Universidad de Salzburgo en materias de planeamiento urbano y regional. Actualmente, también es el presidente de la Asociación Austríaca de Gestión de Gerentes de Centros Urbanos.*

Nuestra compañía es la consultora CIMA, tiene cinco oficinas en Alemania y una en Austria, con un total de 45 empleados, 25 consultores incluidos, cuya experiencia procede de campos de conocimiento diferentes, como la arquitectura, la gestión y el turismo. La compañía se fundó en 1988 y hasta el momento es la compañía de gestión urbana, análisis de venta, conceptos turísticos, etc., más destacada de Alemania y Austria. Además, en Austria nos ocupamos de gestionar la Asociación de Centros Urbanos Austríacos.

El último estudio de gestión urbana fue inaugurado hace tres años en colaboración con el Gobierno del Ingolstadt, una ciudad del sur de Alemania en el Estado federal de Baviera.

### *Algunas condiciones políticas*

Para comprender el desarrollo de la gestión urbana en Austria y Alemania, hay que entender algunas condiciones políticas importantes.

Austria se divide en nueve Estados federales: Austria Inferior, Austria Superior, el Tirol, Austria/Istiria, etc. Cada Estado tiene competencia legislativa exclusiva para la gestión y planificación urbana y regional. Supongo que se debe al hecho de que Austria es un país pequeño, con ocho millones de habitantes, con 160 ciudades de las cuales dos tercios tienen menos de 50.000 habitantes. Una condición de referencia, muy importante para la gestión urbana, es que todos los negocios, en todos los campos comerciales, tienen que pertenecer obligatoriamente a la Cámara de Comercio Austríaca. Finalmente, y también como importante condición de referencia de la gestión urbana, señalar que en Austria hay un impuesto de turismo destinado a la financiación de dicha gestión, de modo que cada compañía paga una tasa en función de sus ingresos anuales.

Alemania tiene 16 Estados federales y cada uno controla la planificación regional. La planificación urbana es competencia de los ayuntamientos de cada una de las ciudades. En Alemania, con 80 millones de habitantes, hay aproximadamente 14.000 núcleos urbanos, de los cuales 1.540 tienen alrededor de 10.000 habitantes. La inscripción en la cámara de comercio también es obligatoria, pero en Alemania no existe un impuesto de turismo similar al de Austria.

### *Situación de los centros urbanos en Alemania y Austria*

Nos encontramos con dos situaciones diferentes. Por una parte, tenemos las ciudades de alta concentración, que tienen un dinamismo económico muy importante como Berlín, Viena, Munich, Frankfurt, Salzburgo o Hamburgo. En los últimos años, estas grandes ciudades han desarrollado su USP<sup>16</sup> particular, ya que querían marcar la diferencia con otras ciudades. Por ejemplo, en Berlín se ha invertido mucho esfuerzo en los últimos años para convertirla en una ciudad de acontecimientos en vivo, como The Live Parade, que atrae más de un millón de visitantes de todo el mundo.

---

16 Plan de desarrollo urbano

Tenemos proyectos muy innovadores, tanto económicos como arquitectónicos y culturales. Por ejemplo, en Viena se ha creado en los últimos años un área grande de museos en el corazón de la ciudad, pero también han crecido los centros comerciales, no solamente en el centro urbano sino también en las estaciones centrales, así como centros de compras y de entretenimiento en las afueras de las ciudades.

En algunas de estas grandes ciudades se concentró mucho el comercio local o de barrio. Por ejemplo, Viena tiene un departamento propio en la Cámara de Comercio de Austria que cuenta con un presupuesto anual aproximado de entre uno y diez millones de euros. El departamento dispone de cincuenta personas para la elaboración intensiva de campañas de publicidad y *marketing* en diecisiete calles y barrios del centro de Viena.

La gestión de centros urbanos en las pequeñas ciudades es muy diferente a la de las grandes. En primer lugar, porque en ellas es menos importante la venta al detalle en los centros urbanos, lo que se deriva de un menor poder adquisitivo. La mayoría de los líderes de opinión piensan que falta un pensamiento estratégico, ya que estas ciudades no tienen una planificación. Sufren una fuerte emigración e incluso hay pueblos en los que falta gente por la escasez y pobreza de las viviendas.

### *Inicio de la gestión de centros urbanos en estos dos países: fases*

Durante la década de los 70, los vendedores al detalle se asociaron en unidades de publicidad y clubes de publicidad, para promocionar su propia ubicación, haciendo una promoción no demasiado profesional.

A finales de los 80, procedentes del Reino Unido y en su mayoría apoyadas por consultores extranjeros, se desarrollaron las primeras ideas de gestión urbana en Baviera. Por ejemplo, en 1985, en dos ciudades de la región de Baviera, Kronach y Mindelheim, se pusieron en marcha los dos primeros proyectos de gestión urbana de Alemania. Y en Austria, los dos primeros proyectos de gestión urbana se desarrollaron en Ried y en Vocklabruck en 1991.

En los 90 se fundaron las primeras unidades de gestión urbana profesional, es decir, las compañías de empresas de gestión urbana —Town Centre Management Enterprises—. La primera en Austria apareció en una ciudad de 60.000 habitantes en Austria Superior en 1995, mientras que en Alemania se creó unos años antes, en 1992, en Lubeck.

## *Cifras básicas de la gestión urbana en Alemania y Austria*

En Austria, en 1995, había una unidad profesional de gestión urbana y en la actualidad hay sesenta. Estimamos que a lo largo de los próximos tres a cinco años tendremos entre cien y ciento veinte organizaciones para la gestión urbana profesional. Eso significa que en los próximos años habrá unidades de gestión urbana en dos tercios de las comarcas de Austria. El 50% de esas organizaciones se configuran como asociación, especialmente en las pequeñas ciudades. El 25% se organiza como compañías o sociedades limitadas, mientras que el 15% se integran en el turismo local como organizaciones de turismo y *marketing*, y el 10% como un departamento en los ayuntamientos.

En Alemania hay unas 250 unidades de gestión urbana, el 40% se organizan como asociación, el 35% son empresas, el 25% forman parte de los ayuntamientos y solamente el 5% se integran en el turismo local.

El presupuesto total de una unidad de gestión urbana depende mucho del tamaño de la ciudad. Por ejemplo, tanto en Austria como en Alemania, el presupuesto anual de gestión urbana de una pequeña ciudad está entre los 135.000 y los 150.000 euros. En las ciudades de más de 100.000 habitantes, el presupuesto asciende hasta cifras que oscilan entre 610.000 y 650.000 euros cada año. En este punto sí que hay diferencias notables entre Austria y Alemania ya que las ciudades austríacas pueden invertir mucho más dinero en gestión urbana porque ingresan un impuesto adicional que proviene del sector turístico.

Por tanto, las contribuciones en Austria a los presupuestos anuales de gestión urbana son un poco mayores que en las ciudades alemanas. En Austria los ayuntamientos aportan un 60% del presupuesto y los organismos de negocios locales dan solamente el 10%, porque el impuesto de turismo permite que los organismos de turismo aporten un 25%. En Alemania, los organismos de negocio participan con un 22% porque los organismos turísticos sólo aportan un 5%.

El deber más importante de los directores de gestión urbana en Austria es la revitalización de los centros urbanos, para lo que destinan entre un 40% y un 60% de su horario de trabajo. Su segunda función es el *marketing* del centro comercial y la venta al detalle: organización de acontecimientos, gestión del turismo y relaciones públicas en general.

Por lo que hace referencia a los recursos humanos, en Austria tenemos un índice medio de dos personas por unidad de gestión urbana, mientras que en Alemania la media es de tres personas, aunque en algunas ciudades hay hasta quince o veinte personas.

### ***Apoyo del Gobierno a los programas de gestión***

No hay ninguna norma común de apoyo a estos programas, ni en Austria ni en Alemania. En Alemania los primeros planes de apoyo fueron federales. En 1985 se puso en marcha un programa piloto del Gobierno federal de Baviera para tres pequeñas ciudades. En 1992, en Austria, la cámara de comercio del Estado federal de Styria, introdujo un programa de apoyo financiero para estudios de gestión urbana.

Hace tres años nació una fundación llamada NAFES, en la que colaboraron el Estado federal de Austria Superior y su cámara de comercio, para apoyar la gestión urbana. Aparte de los presupuestos para los acontecimientos y la promoción, se han dado algunos pasos hacia delante, llevándose a cabo algunos planes muy innovadores. Por ejemplo, el año pasado desarrollaron una base de datos en internet que cubre todo el país.

Hace también tres años, la Cámara de Comercio de Styria estableció un centro de información de la gestión urbana para las unidades de promoción de anuncios. En Baviera hay algunos programas de gestión urbana en el campo de la reconstrucción del centro urbano. En el norte de Westfalen, el año pasado, se impulsó un programa por toda la región para promocionar y apoyar acontecimientos. En los demás Estados alemanes no hay programas fijos de apoyo a la gestión urbana.

### ***Tendencias para el futuro en Austria y Alemania***

La gestión urbana en Austria y Alemania no se centra únicamente en el *marketing* de los centros comerciales de venta al detalle, sino que se enfoca más a impulsar actividades y programas sociales y culturales. Por ejemplo, en la ciudad de Wels había un Departamento de *Marketing* Turístico, con su pequeño presupuesto, pero también había departamentos de *marketing* cultural, de *marketing* de relaciones con inversores y de *marketing* del centro urbano. Cuatro departamentos en una ciudad de 60.000 habitantes. Se propusieron hacer una ciudad impactan-

te y concentraron todos estos departamentos en una sola organización. Hoy en día, la unificación es una tendencia grande en Austria y Alemania.

La autofinanciación crecerá entre un 30% y un 50% entre los próximos dos a cuatro años, tanto en Austria como en Alemania. En realidad, hasta ahora ha habido una tendencia enorme a la gestión estratégica inmobiliaria, no solamente del espacio comercial de la venta al detalle, sino también del desarrollo para dar entrada a nuevos centros comerciales o para desarrollar el nuevo diseño de las estaciones centrales en dichas ciudades. En la actualidad, las pequeñas ciudades y muchos pueblos trabajan juntos para competir con las áreas de alta concentración comercial.

### **3.5 La experiencia de CIMA en Alemania**

*Stefan Gortan*

*Stefan Gortan es licenciado en Geografía y Planificación Regional, así como en Ciencias Políticas. Actualmente, es consultor senior en la empresa CIMA de Munich, donde realiza proyectos de desarrollo comercial y asesora en esta materia a distintas ciudades alemanas como Berlín o Hókan. Con anterioridad ha trabajado como consultor en el Ayuntamiento de San Pedro en la República Dominicana y además, es autor de algunas publicaciones entre las que se encuentra el libro «Desarrollo comercial para la revitalización de los centros urbanos».*

#### **Modelo de gestión urbana en Pforzheim (Alemania)**

La ciudad de Pforzheim, situada entre Stuttgart y Saarbrücken, cerca de Metz, en la frontera francesa, tiene aproximadamente 117.000 habitantes. Es una ciudad alemana muy típica, porque tiene los mismos problemas que el resto de localidades de sus mismas dimensiones, tanto con el desarrollo de centros comerciales y venta al detalle, como con el desarrollo urbano en general. En ciudades grandes como Munich, Frankfurt, Berlín y Hamburgo, donde ha habido mucha inversión en los últimos años, no ocurre lo mismo que en las ciudades de clase media, como Pforzheim, donde se dan todos los problemas pero nadie quiere invertir.

Lo importante para Pforzheim es que tiene alrededor de 70.000 puestos de trabajo con solamente 120.000 habitantes. Un número muy alto que demuestra

la importancia que tiene la ciudad en la región entera. Antes tenía fama por la joyería y la relojería, pero ahora la industria está muy diversificada.

Hace algunos años empezamos a hacer unos cuantos análisis de Pforzheim, y desde el principio establecimos con el ayuntamiento la filosofía de gestión urbana que tenemos en el resto de Alemania. Comprendemos la gestión urbana como un asunto general: gestión de la localidad, del turismo, de la ciudad, etc., siempre contando con el ayuntamiento. En todas las ciudades es habitual recurrir a las autoridades municipales cuando se quiere algo o se tiene que invertir algo, por eso nosotros siempre incluimos al Gobierno municipal en el proceso de gestión urbana.

### *¿Cuáles han sido los pasos principales?*

En cada proyecto, y en Pforzheim también, al principio hay que realizar un trabajo interno que nos permita acceder a la mejor información. Fundamos una junta consultiva y empezamos con una campaña de información, porque no se puede poner en marcha un proyecto de gestión urbana si nadie quiere contribuir. Hay que captar la atención de los grupos más importantes de la ciudad, tanto económicos como políticos. Para ello hay que establecer conversaciones con los líderes de opinión de la ciudad para asegurar que contribuirán al proyecto.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en toda gestión urbana es el plan comercial que se tiene que fijar entre todos los participantes. Para ello, convocamos una conferencia, *El Futuro de Pforzheim*, e invitamos a todos los habitantes de la ciudad para que nos dieran sus ideas sobre cómo debería ser la ciudad en los próximos diez, quince o veinte años. Sus opiniones nos permitieron alcanzar una alta identificación entre el proyecto y los residentes, y esa identificación les anima a participar. Nos gustaría tener un plan para los próximos diez o veinte años, para saber qué es lo que vamos a hacer, pero solamente se puede planificar y aplicar medidas cuando se conocen muy bien los objetivos a alcanzar.

La gestión urbana no es un proceso democrático, sino de consenso y que permita hablar con una voz representativa. Todos los actores deben estar seguros de querer avanzar por el mismo camino.

El siguiente paso es hacer un plan de acciones y prioridades y comenzar a aplicarlas, lo que identificamos, de forma metafórica, con la idea de plantar un

árbol. Se puede hacer la gestión urbana sin que nadie lo sepa durante bastantes años. Se necesitan dos o tres años para demostrar solamente las cosas que se hacen entre bastidores y poder comenzar a aplicarlas, pero es importante plantar un árbol muy pronto, solamente para demostrar que el proyecto está en marcha y lograr la motivación en la ciudad.

### *El Plan Comercial de Pforzheim*

El principal problema de la ciudad es su imagen. Es la razón principal de que la ciudad no tenga el número de visitantes que pudiera haber tenido en los últimos años. Con cuatro metas se cubren más o menos las necesidades de desarrollo de la ciudad:

En primer lugar, ejercer presiones. Hacer todo el trabajo que los negocios necesitan del Gobierno municipal, porque hay muchos centros urbanos en Alemania que no han dado cuenta de los problemas que tienen las empresas y cómo tienen que invertir en las ciudades.

La segunda meta es la planificación. Contribuir a los proyectos de la ciudad y procurar la colaboración conjunta de los sectores público y privado. Reunir a todos los propietarios de la ciudad para poder difundir el mensaje. Esto se hace, por ejemplo, en los centros comerciales, donde es más sencillo porque tienen un director único de todo el espacio de venta al detalle. En los centros urbanos no es tan sencillo porque nos podemos encontrar hasta varios centenares de propietarios. La intención es reunir a todos los interesados para lograr una óptima gestión de solares, un plan de desarrollo del espacio vacante que hay en Pforzheim para convertir ese espacio libre en tiendas nuevas. Otro de los principales problemas que tiene toda ciudad europea es el relacionado con el tráfico y el aparcamiento.

Una tercera meta marcada en el plan de comercio, es la referida a la mejora del entorno, con aspectos como la limpieza, la luz, la seguridad y la decoración en general. La mayoría de las ciudades alemanas son limpias y seguras, pero no todas, ya que las de rango medio son las que frecuentemente tienen mayores problemas de seguridad. Con problemas de seguridad no se puede atraer visitantes a la ciudad, especialmente por la noche. Para lograr el ambiente urbano adecuado es necesario planificar todo, también la seguridad, porque el objetivo no es solamente establecer unas cuantas oficinas o instalar unos cuantos estudiantes por el área,



sino crear un ambiente positivo, que significa luz y amabilidad para enseñar a la gente que la ciudad es amable y amistosa.

La cuarta meta se refiere a los acontecimientos. Es todo lo que tiene que ver con el entretenimiento, las galas, el mercado y que encontramos cuando visitamos cualquier ciudad de Europa. La gestión urbana no se centra únicamente en dirigir los acontecimientos, aunque hay que admitir que es un 50%, a veces más, el tiempo que se tiene que dedicar a este punto. Es la fase donde más dinero se recibe del sector privado, pero los proyectos de este estilo, en Alemania, se pueden aplicar solamente con dinero público, con dinero del Gobierno municipal.

### *Organización de la gestión urbana*

La gestión urbana incluye siempre al público pero, en bastantes casos, el trabajo es principalmente de los expertos. El presupuesto anual es de aproximadamente 250.000 euros. Muy bajo si lo comparamos con la gestión urbana británica. Es más o menos una décima parte de los presupuestos del Reino Unido, pero es lo normal en la gestión urbana alemana, e incluso hay ciudades que disponen de menos de 250.000 euros para este fin. Los ayuntamientos contribuyen con unos 150.000 euros, pero hace falta más.

La junta de gestión urbana está formada por toda la gente importante y representativa de la ciudad: comerciantes, propietarios, artesanos, clubes, bancos, políticos y también la prensa y los medios de comunicación. Todos trabajan de manera conjunta. Ha habido un gran debate sobre si deberíamos o no permitir la participación de la prensa, por miedo a dar una imagen mala de cara al exterior, pero ha resultado una buena idea incluir a la prensa porque transmite motivación a la sociedad, y eso es positivo para la gestión urbana.

La junta consultiva es muy importante, ya que no se puede tomar ninguna decisión en la gestión urbana sin ellos. La junta consultiva tiene la última palabra para decidir qué proyectos se eligen. En la junta hay una verdadera asociación de los sectores público y privado. Están representados desde el alcalde, la asociación de vendedores al detalle y la cámara de comercio, hasta los hoteles y los bancos. Toda la inteligencia urbana está en la junta.

## Acciones

El 50% de la actividad de la junta se dirige a la gestión de acontecimientos. Hay que demostrar a la gente de fuera que hay actividad, y que estamos en marcha. Al principio tuvimos una idea breve y directa que se llamaba «Primavera en la ciudad», cuyo único objetivo era atraer visitantes y demostrar que hacíamos algo. Además, informábamos a todos los visitantes de los proyectos que íbamos a poner en marcha para mejorar el tráfico, el aparcamiento, etc. Es, someramente, un proyecto de relaciones públicas para lograr una mayor frecuencia de visitantes a la ciudad. La prensa es muy importante en esta tarea, porque se encarga de difundir el mensaje y de convencer a la gente de que no estamos en un pueblo feo, como pensaban hace diez o quince años, sino que somos innovadores, que el pueblo tiene un montón de potencialidad y que se pueden hacer muchas cosas.

Un segundo proyecto muy importante se llama «La prueba de la ciudad». Se trata de hacer muchas entrevistas con los visitantes de la ciudad para obtener una base de datos para el *marketing*. En los principales centros comerciales del Reino Unido, como Meadow Hall cerca de Sheffield o el centro Metro cerca de Newcastle, hacen estas investigaciones comerciales cada día. Entrevistan cada día, le preguntan a la gente de dónde vienen, etc., y hacen mucho *marketing* con esos datos. Eso es lo que queremos hacer, tener respuestas; primero para saber cuáles son los problemas de visitantes y residentes, y segundo, para usarlos en el desarrollo del *marketing* de la ciudad.

Uno de los grandes problemas para los visitantes de Pforzheim eran los niños. Al investigar, descubrimos que los que deciden dónde ir de compras son los niños. Un niño le dice a sus papás «mamá, papá, vamos allí, hay un sitio perfecto para mí y no es tan aburrido», cómo suele ser en el centro de la ciudad. Por ejemplo, en Bremen, Alemania, en este momento, hay un proyecto donde se hacen muchas cosas para los niños. Lo que queremos hacer en Pforzheim en los próximos dos años, es hacer más cosas para los niños, porque ahora son el colectivo olvidado.

El segundo gran problema es cómo lograr una mejor gestión de los problemas del tráfico y de aparcamiento. Para mejorar el espacio de aparcamiento, a veces sólo hay que aplicar unas pocas medidas, porque hay espacio suficiente pero la gente no quiere usarlo. Por ejemplo, para mucha gente son inaceptables los garajes que hay bajo los edificios porque están sucios y son oscuros. En la ciudad de Ingolstadt, que empezamos a gestionar hace cinco años, la gestión del centro

urbano la lleva un organismo independiente. A mediados de los noventa había exactamente el mismo problema con el tráfico que en Pforzheim. Había mucho espacio para aparcar, pero no era aceptado. Lo que hicimos allí fue estructurar el espacio para aparcar, y después informamos a la gente acerca de las nuevas plazas y de su ubicación. En lo que antes era un garaje típico, sucio, oscuro e inseguro, ahora hemos llevado luz, colores y entradas nuevas.

### *Los secretos del éxito*

El principal éxito de la gestión urbana en Alemania y Austria es la voluntad, por parte de todos los grupos importantes de la sociedad, de trabajar profesionalmente con el objetivo de mejorar la ciudad. Parece simple, pero hay muchas ciudades que nos dicen «ustedes son los consultores, ¡hagan algo, simplemente hagan algo!». Pero si no hay verdadero interés por cambiar las cosas, no se puede tener éxito con proyectos de estas características.

El segundo objetivo es la participación de todos los protagonistas en el escenario. No se pueden adoptar medidas sin antes hablar con los grupos importantes en la ciudad.

Un tercer punto muy importante es la identificación de todos los contribuyentes, la motivación que se tiene que difundir para que la gente sepa que la suya no es una ciudad fea y que hay mucha potencialidad. No debe haber competitividad entre el consejo y la gestión. Muchos alcaldes con los que hablamos tenían miedo de que la gestión urbana se convirtiera en un parlamento adicional en la ciudad. Hay que decirle al alcalde que todavía es el jefe, que continúa siendo el líder democrático de la ciudad y que va a participar en la planificación.

El plan comercial persigue crear un ambiente de puesta en marcha, especialmente entre los vendedores al detalle y el pequeño comercio. Como dice Simon Quin, de Reading, los vendedores al detalle piensan únicamente en el sábado siguiente y cuando te acercas al vendedor diciéndole que tienes un proyecto, y que en cinco o diez años se puede llegar hasta determinado punto, dicen que no es cosa suya.

La configuración del *partenariado* público-privado para financiar los proyectos es imprescindible, ya que si se financian esos proyectos de gestión urbana sólo con fondos públicos, no habrá identificación por parte de los negocios. Hay que

demostrar a las empresas que se hace algo por la gestión urbana, pero los negocios también tienen que invertir. Está probado que tanto en Austria como en Alemania, esa unión es el factor más importante para el éxito en la gestión urbana.

### **3.6 Principales reflexiones en el debate con el público asistente a las ponencias acerca de las funciones y experiencias asociativas para la gestión de los centros urbanos en el marco europeo**

Pierre Francis aclaró que él no había querido decir que no había competencia entre las ciudades. Especificó que hay un ambiente de cooperación entre las mismas para intercambiar experiencias y participar en proyectos comunes favorecido por la asociación belga. En este sentido manifestó que celebraban el éxito y que una de las misiones de su asociación era precisamente difundir el éxito de unas ciudades en otras.

El señor Francis fue también preguntado acerca de la financiación y el personal en sus células de gerencia. Completó su ponencia informando de que aproximadamente trabajaban unas 20 personas por cada célula de gestión, y que la financiación se repartía entre la cofinanciación regional (un 90%, que era prácticamente en su totalidad destinado a los salarios) y la privada (un 10%, generalmente destinada a otras acciones). Las acciones sobre el terrenos, están generalmente cubiertas al 100% por la iniciativa privada.

Fue cuestionado también acerca del FISAC, y aclaró que es un impuesto de buena conciencia que las grandes empresas comerciales, generalmente periféricas, pagan para lo que podríamos considerar como la *reparación de los daños* causados al comercio tradicional.

Patrick Fourquette fue preguntado acerca de la iniciativa Interreg. El experto francés aclaró que Interreg financia la cooperación entre diferentes regiones con el fin de favorecer los intercambios de experiencias. La parte más importante del presupuesto está dedicada a la cooperación transfronteriza, pero caben proyectos individuales de cooperación —fuera de toda zonificación—, y por supuesto, pudiéndonos salir de las zonas Objetivo 1 y 2.

A otra pregunta sobre los fondos estructurales, el señor Fourguette aclaró que la cuestión en Interreg no era saber quién gestionaba mejor, y que el control del gasto era algo que la Comisión hace de forma minuciosa. El problema estaba en encontrar buenas ideas para las proyectos y buenos gestores de proyectos transnacionales y no escondió que quizás fuese cierto que en otros países gozaban de mejores estructuras y competencias para hacer esto. No obstante lo anterior, invitó a AGECE y a la Federación Europea de Gerentes de Centro Ciudad a presentar proyectos conjuntos, que sirvieran para hacerles trabajar en *partenariados* amplios.

## **4 Ponencias marco acerca de distintos aspectos y experiencias en la gestión de centros urbanos**

### **4.1 ¿Por qué y cómo se pueden gestionar áreas urbanas como centros comerciales?**

*Maurice Perice*

Presenta la ponencia Agustín Rovira, director de la Oficina PATECO

*La siguiente intervención de Maurice Periz responde a una pregunta que le planteamos cuando le invitamos a participar en estas jornadas. ¿Por qué y como se pueden gestionar áreas urbanas como centros comerciales? La pregunta trata de recoger una idea que en todas las jornadas, en todos los foros, en todos los encuentros se suele defender por muchos profesionales, por muchos expertos en la materia. Hay que aprender de la experiencia de gestión de los centros comerciales, casi siempre de periferia, que en definitiva son unidades de gestión donde un profesional afronta la gestión de un espacio perfectamente delimitado con una oferta comercial. El profesional intenta ser competitivo y tiene perfectamente claro qué tipo de mercado es al que dirige sus esfuerzos. De hecho, una de las cuestiones de la que más se habla hoy es de los centros comerciales abiertos cuando queremos referirnos a centros urbanos que quieren ser competitivos comercialmente. Este planteamiento está hoy en estos momentos en el centro del debate.*

*Maurice Periz es la persona indicada porque lleva mucho tiempo, aunque todavía es muy joven, en el mundo de los centros comerciales y en otros campos de la actividad económica. Empezó gestionando centros comerciales en Francia. Pasó por todos los aspectos relacionados con la industria de los centros comerciales, desde la promoción hasta cualquier otro de los campos que esta industria, cada vez más importante en Europa y en el mundo, tiene. Acabó presidiendo una compañía muy importante dentro y fuera de Francia. Además de todo eso es un consultor en el mejor sentido de la palabra. Por no hacerlo más extenso, decir que es uno de los creadores del proyecto del centro comercial Air France, un proyecto inmobiliario comercial muy importante en París. Es decir, una persona a la que nos podemos dirigir y de hecho nos dirigimos muchos para solicitar su opinión sobre temas tan variopintos como éste que le hemos planteado. De su experiencia en el mundo de los centros comerciales nos puede realmente dar alguna luz sobre el tema que le planteamos.*

Agustín Rovira me llamó el verano pasado mientras me encontraba en unos picos montañosos, en plena naturaleza. Me llamó para hablarme de centros comerciales abiertos con la intención de extraer del *museo arqueológico de los centros comerciales* un objeto, porque soy un objeto, una clase de dinosaurio que desde hace treinta años está trabajando en centros comerciales cerrados o integrados. Durante casi veinticinco años he construido centros comerciales modernos extrayendo del centro ciudad toda su sustancia comercial para después, tras los años que acaban de pasar, andar por el mundo contando que a los centros comerciales abiertos había que salvarlos empleando métodos de centros comerciales cerrados. Es una forma de arrepentirse después de haber contribuido al peligro de extinción del comercio del centro de la ciudad. Hoy vengo como un pecador a decir: «señores, estoy con ustedes para tratar de salvar los espacios comerciales de los centros de las ciudades». Sigo viajando por el mundo más que para divertirme para tratar de crear más comercio, para tratar de enseñar todos los errores que hemos cometido en toda clase de actividad y para que alguno de vosotros pueda evitar esos errores.

Desde hace algunos años, en todos nuestros países, el comercio de centro histórico y tradicional sufre y, a veces, desgraciadamente, hasta muere. Desde hace algunos años, los *médicos* de centros comerciales llamados a la *cabecera* de los comerciantes moribundos recomiendan la medicina suprema y definitiva: gestionar los centros comerciales abiertos como centros comerciales integrados. Es verdad que yo mismo lo he afirmado en diversas ocasiones, en ciertas conferencias.

Durante estas jornadas habrán oído y oirán a muchos expertos profesionales que contarán cómo han contribuido a salvar ciudades importantes y enfermas por la sola y única gestión calcada de la de los centros comerciales cerrados. Creo que importa definir, y es lo que haré hoy si me lo autorizan, los límites del poder curativo de muchas de esas recetas recordando que algunos medicamentos tienen sus alergias y hasta sus contraindicaciones. Sabrán que algunas veces en el ser humano lo que cura el hígado, por ejemplo, puede perjudicar el corazón; la revitalización del centro urbano no se hará solo con vitaminas. Si hablo mucho de medicamentos es con una intención que aclararé después.

Notarán que mi pequeña charla está impregnada de un realismo un poco duro, revulsivo y provocador. No vengo aquí ni de profesor ni de curandero ambulante que tiene consejos que vender. Vengo para que intercambiamos ideas. Incluso fuera de mi tema de gestión de áreas urbanas como centros comerciales me gustaría, al finalizar, contestar a ciertas preguntas que se realizaron ayer por la tarde y que creo puedo contestar con, quizás, un matiz un poco diferente al de las contestaciones que se dieron.

¿Qué significa eso de gestionar los centros comerciales como los comercios de centros integrados? Una cosa muy evidente. Gestionar es gastar menos y cobrar más. Es una definición muy sencilla del comercio. Notarán que hablaré mucho más de comercio de lo que se habló ayer, porque se habló de muchísimas cosas pero de comercio poco. Este es un esquema un poco caricaturesco que significa que en los centros integrados, así los llamaré si me lo permiten, gastan más. En un centro comercial organizado se gasta mucho más en valor absoluto. Con esto quiero decir que se pagan alquileres mucho más fuertes que en el tradicional, se gasta en seguridad, en limpieza, en aire acondicionado, en servicios diversos, etc. Cosas que no tienen por qué gastarlas en el centro de una ciudad, porque en realidad se gastan menos. Esto de gastar más o menos es una cosa relativa. Gastan menos en valor relativo porque finalmente cuando se contempla el precio los alquileres de los comercios se ve que pagan, diremos, entre el 6 y el 12% de la cifra de venta. Se dan cuenta de que en los contratos de mantenimiento, algunas compras se pueden acumular y obtener precios más bajos. Se da una cuenta que hay cierta solidaridad puesta en común de medios técnicos. Hay también una fuerza de estímulo, un impulso más fuerte y, de forma general, una reducción de costes. Digo todo esto para definir un poco el aspecto «gastar más o gastar menos» en un centro comercial integrado.



Y esta gente, para seguir en el paralelismo que hago entre el comercio tradicional y los demás, seguramente cobra más. ¿Qué significa eso? Una cosa es obvia, la cifra de venta facturada supera —puede multiplicar por 10— a la de un comercio tradicional. ¿Por qué lo supera? ¿Por qué motivos? Es interesante analizarlo: sencillamente, hay una sinergia creada, sobre todo, por las grandes superficies del tipo hipermercado o grandes almacenes. Una sinergia creada por el conjunto de los otros comerciantes. Es decir, que se constituye una masa de atracción importante entre grande y pequeña superficie. Y ¿por qué? Porque el cliente aprecia el aspecto que llamábamos en otros tiempos de «todo bajo el mismo techo». Es decir, el aspecto comparativo. La gente puede venir a un centro comercial y sabe que va a encontrar toda clase de comerciantes que son competencia entre sí, puede comparar los precios y las calidades. Todo eso es importante.

¿Por qué cobran más? Porque tienen una atracción provocada, por ejemplo, por la publicidad. Es una publicidad fuerte. Constituyen, y eso les recomiendo que lo apunten como algo importante, una imagen global común. Y bajo esta definición, esta imagen global, van a actuar y poder hacer justamente toda clase de publicidad.

Con respecto a la dimensión de los presupuestos de publicidad me gustaría comentar que éste, en un centro integrado, es inmenso comparado con lo que en los centros de las ciudades se puede hacer por el momento. Como tienen una organización común introducen una cultura añadida al comercio, como música o exposiciones, es decir, toda clase de motivaciones. Y por último, también tienen una atracción que se podría llamar la atracción del esnobismo. La gente que va a los centros comerciales va porque es una cosa moderna, porque dentro de la ciudad se habla mucho de eso, porque importa el poder decir he ido a tal sitio y me han visto y he visto a los demás. Todas estas cosas, desgraciadamente, son difíciles de construir en un centro ciudad tradicional.

Es verdad que sabemos todos que el comercio de centro ciudad establece un vínculo social y diremos que incluso crea un espacio social. Pero los promotores que han hecho centros comerciales han reconstituido artificialmente este espacio social y hoy día hay cierto antagonismo o competencia entre las dos formas comunes y colectivas de comercio. Esto no hay que negarlo. No se puede decir que hablamos de centros comerciales abiertos pero que no los defendemos, que no tenemos a nadie, que no hay problemas entre las superficies de la periferia y nues-

tro centro ciudad. Hay que ser muy realistas. Diremos, para concluir, como les decía antes, que resulta obvio que se cobra más y se gasta menos, y que esto debe ser obra del famoso *town manager* o gerente de centro ciudad.

### **¿Cuáles son los límites de ese «calcar dentro de lo posible» la gestión de los centros comerciales?**

Técnicamente se puede decir que en un centro comercial artificial es fácil circular o pasearse. La gente está a gusto. ¿Qué problema tenemos nosotros? El primer problema es que no se puede modificar, por ejemplo, la topografía de una ciudad. En un centro comercial la gente va caminando sin dificultad. En el ámbito natural que es el comercio de centro ciudad ya se producen en ciertas ciudades problemas topográficos que provocan una segmentación de la ciudad, una dificultad de acceso. También se sabe que no se puede modificar fácilmente lo que los técnicos llamamos *merchandising*. La composición comercial de una ciudad no se puede fácilmente modificar. Los ingleses dicen que tienen la posibilidad de usar la *propiedad colectiva* del suelo, que pueden gestionar este tipo de cosas. Pero nosotros, los latinos, tenemos un sistema de propiedad, sin hablar de la ley de propiedad, que no deja posibilidad alguna a la colectividad de influir mucho sobre la composición comercial de un centro de ciudad. En ese sentido, se pueden dar ideas, pero no hay que ser tan idealistas como para imaginar que un centro ciudad se va a transformar para construir un conjunto equilibrado como lo son los centros comerciales cerrados.

Otro inconveniente para el centro ciudad es el fuerte individualismo, mucho más notorio que en un centro moderno. Una de las primeras cosas que se firma en el contrato cuando se entra en un centro moderno son las obligaciones colectivas de publicidad, de gastos comunes. En el centro ciudad cada uno hace lo que quiere o lo que se le antoja. No se puede imponer cualquier cosa. Ayer uno de nuestros amigos hablaba de los pequeños comerciantes que no podían o no querían pagar cuotas, otros hablaban de grandes superficies, de grandes almacenes que tampoco querían pagar y todos tienen sus motivos. El Corte Inglés o, sobre todo, se hablaba de Zara, no querían pagar ¿por qué? Porque ellos consideran que con su propia atracción no necesitan publicidad común, lo cual también sucede en los centros comerciales modernos de periferia. Tampoco los hipermercados como Eroski o Alcampo, que se consideran los mejores del mundo, piensan que tengan que poner dinero para publicidad común. Esta cuestión es similar entre las dos formas de comercio pero se ve más acentuado en el centro ciudad.

El comerciante de centro ciudad también tiene una idea muy negativa de la competencia. Los de los centros comerciales cerrados hacen todo para crearla dentro del mismo centro porque constituir competencia es precisamente ofrecer grandes posibilidades para el consumidor. Si hay varios precios, varias calidades, si el consumidor puede ir a ver el precio de uno y ver el de otro irá al centro comercial más fácilmente. El comerciante del centro ciudad mira al de la esquina de enfrente y piensa «ese vende unos zapatos como los míos, me quita la clientela». Hay una percepción mucho más negativa de la competencia de la que hay en un centro moderno. Me perdonarán si digo moderno porque hay también ciudades donde hay comercio moderno pero muchas veces, lo que me choca, es que el comerciante de centro ciudad imagina siempre que él es el mejor comerciante que existe, que no puede progresar más, que hace todo lo que tiene que hacer. Siempre sonrío cuando pienso en aquel chiste donde tres comerciantes venden zapatos en la misma calle. Uno tiene un cartel donde pone «aquí se venden los mejores zapatos del mundo», el otro en su cartel indica «aquí se venden los mejores zapatos de Europa», y en el cartel del tercer comerciante se lee «aquí se venden los mejores zapatos de la calle». Esto es una ilustración del humor del comerciante clásico.

Pero dejemos a un lado las cosas negativas y pasemos a hablar de las cosas más positivas. La primera cosa que se tiene que copiar de los centros comerciales cerrados es la constitución de una entidad colectiva, por ejemplo, una asociación de comerciantes. Pero no me refiero a sólo constituir una estructura. Ayer oí hablar mucho de lo que llamaré la *tecnocracia* de estas organizaciones, de estructuras, subvenciones y cosas por el estilo, pero lo que más importa es el espíritu de asociación. Quiero insistir en esta cuestión para que quede claro aquí para todas las personas que están estudiando el curso de gestión de centros urbanos que se organiza en Valencia. Lo que se tiene que considerar y provocar es el espíritu de asociación, el espíritu colectivo. ¿Todo eso para qué? Bueno, volvamos un poco hacia atrás y retomemos, por ejemplo, el tema de la publicidad.

Lo primero después de haber constituido una agrupación de comerciantes es decir a los clientes potenciales que estamos aquí para después explicar qué es lo que representamos. La primera actuación inteligente de todos los comerciantes es algo sencillo que en muchas ocasiones se olvida en un principio. Se habla de hacer catálogos, de hacer prospectos donde aparezca el inventario total de lo que constituye la oferta para el cliente; no sólo nombres, ni rótulos o marcas, sino lo que ofrecen. Todo esto sirve para poner en común un fichero de clientes. Creo que uno

de los remedios que ofrecen las cámaras de comercio de todo el mundo es el realizar una tarjeta de fidelidad para realizar un fichero. También aconsejan la necesidad de una encuesta, un estudio de mercado para saber cuáles son los clientes. Muchas veces los comerciantes dicen: «pero ¿para qué todo esto si conozco a mis clientes perfectamente?» «Son los que vienen a mi comercio» «¿Para qué hacer tantas cosas? ¿Para qué gastar tanto dinero?» Pero es una de las cosas primarias que se tiene que realizar, igual que es una de las principales gestiones que se realiza en un centro comercial. La diferencia es que cuando tengan un fichero de 10.000 clientes, los centros comerciales tendrán uno de hasta 400 o 500.000. Es una diferencia de dimensión, pero el sistema vale tanto para uno como para otro.

A estas alturas de mi exposición quisiera volver a una cuestión que no se contempló ayer. Una cosa muy importante es el peso de la masa de atracción de un conjunto de comercio. Ayer ustedes oyeron hablar del paraíso del comerciante porque se habló de Lille, de Reading y de otras cosas. También se habló de pesos específicos. Pienso que es un tema muy importante. Estarán de acuerdo conmigo cuando les digo que, por ejemplo en Valencia, no creo que haya un verdadero problema de comercio de centro ciudad. ¿Cómo en una ciudad tan importante, que representa un peso tan específico, puede no haber atracción y haber problemas? La cuestión es que no los hay. En Lille hay cierto problema pero es una urbe que, contemplando todos los alrededores, cuenta con una población de entre dos o tres millones de personas.

¿Vuestro problema? Ustedes, futuros gerentes no tendrán siempre problemas en las grandes urbes. Tendrán problemas en pequeñas o medianas ciudades y eso si que es difícil. Hay aquí un señor, no se si ha llegado, que es Jon Aldeiturriaga, de Bilbao, que puede explicar lo que ha hecho, muy bien por cierto. Él tiene una ventaja muy grande que es la de tener una población importante, lo que se traduce en una clientela potencial fuerte. Seguramente es más fácil la gestión de un centro ciudad grande que la de uno pequeño. ¿Por qué? No solamente por la posibilidad de atraer más clientes sino también por tener medios mucho más importantes. Cuando en nuestra ciudad de Lille se habla, por ejemplo, de cierto número de *ste-wards*, no sé exactamente cuantas son pero hay una cantidad exacta, preguntense ustedes si en Huesca, o en una ciudad de este tamaño, se puede imaginar una organización tan compleja como ésta. Son este tipo de ciudades las que tienen y tendrán los mayores problemas en los años futuros. Estos problemas serán bastante importantes, y lamentablemente yo no tengo ninguna solución.

Ahora comentaré cuestiones más relacionadas con mi propia experiencia personal. Soy ciudadano de una ciudad vecina de París de unos 30 ó 40.000 habitantes. Existen medios adaptados para una pequeña ciudad ¿qué quiere usted poner? ¿10 personas que se ocupen de comercio?, ¿cómo puede ser? No puede ser. Además, la masa de comerciantes interesados es de 100 ó 200, poca cosa, porque aunque contribuyan mucho no pueden tener los medios y, en contraposición, no tienen el poder atractivo suficiente. Por ello, les hemos otorgado, por un lado u otro, una cantidad bastante importante de dinero para constituir la famosa tarjeta de fidelidad. Hace poco les pregunté: ¿qué resultado tenemos? Tenemos 6.000 personas con tarjeta de fidelidad, una gran cantidad. Todos están contentos verdaderamente con esta tarjeta. ¿Pero qué quieren que sean 6.000 personas comparadas con las de un centro vecino que está a cinco minutos en coche, que cada semana ve pasar 500.000 ó 600.000 personas? El peso no es el mismo. Les digo esto para explicarles cómo este problema de dimensión de ciudad hace que los problemas sean completamente diferentes. ¿Qué hay en común entre las dimensiones? Es una voluntad de hacer que la gente tenga su propia responsabilidad y se constituya en asociaciones, en agrupaciones. Eso sí es común. También diré que el gerente de una ciudad pequeña tiene casi dos actividades, dos profesiones diferentes. Eso es otro apartado.

¿Qué otra cosa podemos sacar a colación? Ayer se hablaba de constituir un frente común de los comerciantes frente a los políticos, frente a las administraciones. Frente a los políticos, quizás, es más importante en los centros de las ciudades que en un centro integrado. En realidad, los gerentes de centro ciudad sois agentes políticos porque el urbanismo comercial es una parte importante de la política. Si ustedes se consideran a disposición del comercio, a veces están más a disposición de los políticos que de los comerciantes. Tenéis que disfrutar de esta ventaja y dirigiros hacia los políticos para obtener todo lo que ayer se contaba que se podía obtener. Pero la función del gerente de centro ciudad es mucho más política que la de un centro integrado, así que tenéis que ser políticos. Ya lo saben, ayer hablaban de problemas de accesibilidad, de limpieza, de acceso, de señalización. Es verdad que todo eso es una parte importante de vuestro oficio, pero siempre insistiré en que la primera preocupación que debe tener un gerente es la de convencer a la gente acerca de la importancia del trabajo colectivo. Esa es una de las dificultades pero es, quizás, lo más interesante que vais a encontrar en vuestra actividad. Creo que nunca se podrá insistir bastante. Para los que todavía no lo han hecho, consi-

dero que ese papel de director de centro ciudad es una de las partes más apasionantes que hay en este oficio. Aunque no lo haya ejercido en el mismo contexto, les puedo decir que es muy enriquecedor pasar una vida en este ambiente de comerciantes.

No hay que disminuir los riesgos y las posibilidades de fracaso. Uno de los inconvenientes que tienen los gerentes de centro ciudad es el problema de la *fragilidad* de su cargo. Ayer alguien dijo que el gerente de centro ciudad tenía que ser amigo de todos. Tiene que agrandar a toda la gente. Eso sí que es difícil, pero tiene, en primer lugar, que cobrar. Oí ayer que decían que en los centro ciudad reclutamos jóvenes porque no cuestan mucho, y es importante para esas acciones que no tienen dinero el poder tener un gerente que no les cueste mucho. Es verdad, una de las ventajas de los centros integrados es que tienen una estructura pesada. Tienen medios importantes. Tienen gente que al mismo tiempo se preocupa de la asociación y de la gestión de la comunidad de la copropiedad, y eso da posibilidades mucho más importantes que en un centro ciudad. Bueno, les parecerá un detalle, pero ¿qué quiere decir eso? Esto quiere decir que al cabo de uno o dos años no solamente el gerente de centro ciudad no complace a todos, sino que empieza a pensar que la vida está muy cara y que su salario no sube y, quizás, empiece a buscar otras cosas. No hay que ser tampoco negativo. Seguramente, si el gerente es bueno, no se quedará en el centro ciudad. ¿Por qué? Porque los comerciantes se empezarán a decir: «mira éste, entiende o empieza a entender algo de comercio, le echamos la zarpa, que venga con nosotros a trabajar» o quien sabe, los políticos o la Administración podría pensar: «este señor o esta señorita sabe de comercio, también nos interesa, lo vamos a coger para nosotros» y eso no es una leyenda, es pura realidad. Pero, ¿qué quiere decir esto? Quiere decir que la vida del gerente de centro ciudad es una escuela. Una escuela muy importante como trampolín para hacer otras cosas. El gerente de centro integrado puede imaginar que perteneciendo a una organización, a una estructura, a una empresa de gestión irá subiendo, empezará por un pequeño centro y luego pasará a uno mayor, así como he hecho yo. Yo empecé en un centro de 60.000 m<sup>2</sup> para luego ir subiendo, seguramente por casualidad, y acabar en un portaaviones (en el centro comercial Air France) donde hay 300 comerciantes, una cosa horrible. Quiero decir que las perspectivas de hacer una carrera son más seguras en el oficio en un centro comercial cerrado que en el de centro urbano.

Entraré ahora en cuestiones un poco más revulsivas y les ruego me perdonen. Ayer escuchaba con mucha atención. Oí hablar de cómo obtener subvenciones, de cómo pedir dinero a la comunidad tal, o de cómo la cámara de comercio puede ayudar al presupuesto. Escuché todo esto y pensé que yo soy de otro planeta, de Marte, porque a mi me han enseñado, sobre todo, que la primera cosa que tenía que hacer un comerciante era trabajar, analizar la demanda y estudiar los precios de venta. Trabajar, hacer comercio, pero eso de ir a pedir limosna es una cosa bastante nueva y va un poco en contra de la dignidad del comerciante. Yo tengo muchísimo respeto, porque lo he sido además, hacia el comerciante. Si el comerciante merece ayuda no merece ser una actividad asistida, mutualizada. Cuando oigo que se pide dinero o tasas, aunque sea a grandes periferias capitalistas, para dar a otros porque están en otro lugar, apartados unos kilómetros, para que puedan vivir, eso me parece un dogma, una ideología que no tiene un futuro real.

Francia es un caso muy especial. Somos especialistas en crear tasas con intención de hacer algo pero el dinero nunca llega donde tiene que llegar. Por ejemplo, hace ya muchos años se creó lo que llamamos «la *Vignette*», una suerte de tasa sobre los automóviles. Esta tasa era para los ancianos ¿qué ancianos? No sabemos qué ancianos. Todavía hoy no sabemos por dónde han pasado los ancianos, muchos seguramente han muerto. Este año, por fin, se ha suprimido pero hasta este año, hemos pagado una tasa para ellos en este sentido. En realidad no tenía nada que ver. No era para pagar automóviles para ancianos, no. Nadie sabe nada. Iba a unos fondos cuya gestión es desconocida por todos.

Me voy a contentar con contarles una historia vivida, real, mía. Como les he dicho antes, en mi municipio hay problemas en el centro de la ciudad para los comerciantes por lo que se ha llamado al FISAC <sup>17</sup>. Como teníamos un alcalde que era del mismo partido que el Gobierno fue bastante fácil obtener una subvención, por lo que la asociación de comerciantes y la alcaldía cobraron unos nueve millones. Cuando se realizó la famosa demanda al FISAC se dijo que era para permitir más aparcamientos, para mejorar la señalización, para dar primas a los escapares, bueno, todo el cuento que ustedes han oído y seguirán oyendo. Y, ¿qué pasó? Yo era entonces consejero del municipio. Teníamos un aparcamiento de tres pisos hacia las afueras de la ciudad que era bastante viejo. Necesitaba mucha pintura, rehacerlo. De los 9 millones del FISAC, 8 sirvieron para renovar ese aparcamiento

---

17 Fondos de Intervención para la Salvaguarda del Artesanado y del Comercio

que no tenía nada que ver con el comercio. Bueno, siempre se podía decir que se mejoraba la capacidad global del aparcamiento de la ciudad y que de eso disfrutaban los comerciantes, pero en realidad el impacto era poco demostrable. Y todo esto para acabar diciendo que subvenciones sí, porque dirán que si nosotros no las pedimos otros las aprovecharán.

Estoy mezclando lo de la asistencia al comerciante y lo de la falta de responsabilidad de la gente. Son cosas tangibles que sobre todo hay que tener en cuenta. Ustedes dirán: «ayer nos contaron lo que era el paraíso de los centro ciudad, la situación ideal y hoy nos están diciendo que acaso no es tan ideal. Nos están contando que le damos droga, cocaína a los comerciantes para que aguanten un poco». ¿Pero luego qué ocurre? Yo les prometo el infierno. No es para quitarles el ánimo y el coraje sino para decirles que por eso están ustedes estudiando. Ese es el motivo de que haya gerentes de centro ciudad, de otra forma, no serían necesarios.

La gente que saldrá de aquí con, supongo, un diploma de gerente de centro ciudad, es porque va a tener una misión muy importante, casi una misión de sacerdocio. No es para decir: «bueno, tenemos aquí una lista de recetas de modo de empleo y para hacer tal cosa se apoya en esto y se hace una cosa o se hace la otra». No, es para tener imaginación, ya que defendéis una causa que es muy importante. Es un componente muy importante de la vida social de los ciudadanos. Es por todas estas misiones para lo que van a necesitar mucho coraje. ¿Para qué hacer una escuela si no es para enseñar todas las posibilidades y necesidades?, que las hay.

No diré que copiar la gestión de los centros comerciales sea la guinda que haya que poner encima del pastel, pero se pueden copiar bastantes cosas. Ante todo hacer comercio. Es necesario enseñar a la gente a hacer buen comercio, a hacer estudios de mercado, a saber quienes son los clientes. Todo esto es comercio. El enseñar a la gente cómo se debe de presentar un escaparate. Escaparate que no existe, en realidad, en centros integrados como habrán notado. Una fuerza del comercio del centro ciudad es esta: la posibilidad de hacer escaparates que no hay, o hay pocos, en centros comerciales.

Hay que analizar todas las ventajas del centro ciudad, la fuerza de un centro ciudad desde un punto de vista no sólo de la cultura de la historia. Esto lo ha hecho muy bien la gente de Bilbao, por ejemplo. Hay que tratar de aprovecharlas y, sobre todo, convencer a los comerciantes de que no son todos genios. Ustedes saben que



hay tres cosas innatas en las personas que nos diferencian a unos de los otros a la hora de progresar: unos tienen talento, otros trabajan, y otros son considerados genios, que son los que obtienen el éxito sin trabajar y sin talento. Ustedes son genios, supongo. Yo no. Tengo poco talento pero considero que se adquiere trabajando mucho y con una buena formación. El convencer a los comerciantes de que tienen que progresar también es una tarea importante y apasionante.

Quedan muchos comerciantes con buena salud, muchos centros ciudad con buena salud. Aquí hablamos de casos difíciles pero también los hay que funcionan. No hay que exagerar. En las ciudades españolas, francesas e italianas los centros de las ciudades son muy importantes pero es verdad que no aprovechan una cosa. Den ustedes la vuelta a todo el centro ciudad de Valencia, o diremos de toda España, y casi siempre verán las mismas marcas, los mismos rótulos. Los españoles tienen la boca llena de Zara. Es verdad que Zara es una empresa fantástica que tiene gran éxito, también hay otras como Cortefiel, etc. pero todas las grandes marcas se ubican también en todos los centros comerciales. Nosotros, que tenemos unos años más de experiencia en centros comerciales, acabamos por considerar hoy que todos son iguales y que no sabemos cómo crear diferencias. El cliente, cuando hay saturación, sí que sabe cuáles son las diferencias y es cuando se roban la clientela. La ventaja del centro ciudad es que precisamente pueden llevar a cabo esa diversificación de comercio.

Ayer, nuestro amigo de Bélgica nos decía lo contrario. Nos indicaba que en los centros urbanos existían las mismas marcas que en los centros comerciales. Eso quizá ocurre en Bélgica. En nuestras ciudades es un poco diferente, sobre todo en las pequeñas ciudades. La dificultad que tiene el centro ciudad de pequeñas ciudades para revitalizarse es, justamente, que no aciertan a hacer acudir las marcas más atractivas, tanto nacionales como internacionales, al centro ciudad. En Valencia no hay problema porque todas las marcas están dentro y fuera de la ciudad. En ciudades medianas o pequeñas es donde existe el problema. Entonces, aprovechad la originalidad del centro ciudad manteniendo un comercio personalizado y no siempre con marcas que sean franquicias o marcas nacionales. Pienso que si los centros comerciales abiertos siguen viviendo bien es porque los comerciantes tienen bastantes virtudes. Hablaba antes del trabajo, muchos de ellos trabajan mucho. Tienen, quizás, mucha más atención al cliente. Esto es una fuerza. ¿Por qué? Porque es un comercio, desgraciadamente, de vecindad y conocen mejor a sus clientes. Cosa que quiere decir que hay pocos, por eso los conocen bien, pero tam-

bién es una ventaja. Tienen, quizás, más espíritu de servicio al cliente y eso importa. Así que muchos de ellos tienen un profesionalismo más importante que la gente que se encuentra en centros integrados. Muchos de ellos conocen la gestión de su comercio como «comprar más barato vender más caro» y eso son ventajas que son sensibles y que no hay que despreciar.

El futuro del comercio de centro ciudad no es el paraíso ni el purgatorio. Puede ser, sin embargo, un comercio de futuro, a eso nos tendremos que sujetar. Hay muchos ejemplos pero les recomiendo por última vez una cosa: no vivan demasiado de ilusión porque les espera una tarea muy importante. Les deseo a todos que tengan un futuro próspero y que traigan mucha prosperidad a los comerciantes. Gracias.

### *Principales reflexiones en el debate con el público*

La intervención del Sr. Perice provocó una importante participación del público asistente a las jornadas. Su discurso, *intencionadamente* polémico, sirvió para poner un contrapunto a los éxitos de las experiencias de gestión urbana que cobraron protagonismo durante el primer día de celebración de las jornadas internacionales.

Estos son los temas más interesantes que se trataron en el debate:

Para el señor Perice, la labor del gerente en las ciudades pequeñas cobra una importancia vital. En ese sentido, argumentó que el gerente ha de ser capaz de hablar con comerciantes de dimensiones y mentalidades diversas (de pan al panadero y de escaparates al responsable de Zara. Ha de ser capaz de dominar esos dos idiomas y tipologías diferentes). Pidió elasticidad para que los gerentes sean capaces de poder pasar de un mundo a otro.

A la observación de que el enemigo quizás no está en las grandes superficies de periferia sino en el gran establecimiento, el Sr. Perice afirmó que no creía que hubiera grandes y pequeños comercios, que lo que verdaderamente suponía una diferencia era la existencia de locomotoras, y que la cuestión era saber si se acepta o no ser vagones. En ese sentido, lamentó que no hubiera más comercio tradicional en los centros integrados, porque se hubieran aprovechado muy bien de esas locomotoras. Destacó también que se habla mucho del comercio de ciudad, al que se está protegiendo frente al comercio de periferia, pero que se está dejando de

lado el comercio de barrio. Una de las fórmulas que comentó para reflotar esa clase de comercio era la del *hard discount*.

Al ser cuestionado acerca de la existencia de productos específicos para el centro ciudad, el ponente contestó que no creía que existiesen productos específicos o diferenciadores.

## **4.2 La gestión de los centros urbanos en el Reino Unido: buenas prácticas, marco normativo y perspectivas de futuro**

*George Sneddon*

**Presenta la ponencia Agustín Rovira, director de la Oficina PATECO**

*El Señor Alan K. Tallantire ha declinado su participación por una serie de cuestiones personales. No obstante lo anterior, amablemente, George Sneddon, que participó en la jornada de ayer explicándonos la experiencia de la ciudad de Glasgow, y como miembro de la Asociación Inglesa de Gerentes de Centro Urbano en Inglaterra (ATCM) se ha ofrecido a explicar brevemente lo que de alguna manera tenía que exponer el Señor Tallantire.*

*Cómo se anuncia en el título de la ponencia, vamos a incidir en una serie de cuestiones acerca del marco jurídico en el Reino Unido: ¿en qué medida ese marco jurídico podría trasladarse o en qué medida podríamos aprender de él? ¿Cuáles son esos ejemplos que podrían constituir buenas prácticas y que, por lo tanto, podrían ser referencias de gestión como ciudad de las cuales podríamos aprender? Incluso dentro de esas buenas prácticas, cabría también que nos diera su visión sobre cuáles son las malas prácticas o las experiencias menos exitosas. Con respecto a los modelos de gestión, ¿cuál es el modelo de gestión en este momento en el Reino Unido? La última cuestión, bien podría ser, que nos diera el ponente su opinión acerca de cuál puede ser la evolución futura de la gestión de los centros urbanos en los próximos 5 ó 10 años. Sin más, George, tienes la palabra.*

Muchas gracias, y gracias al auditorio de nuevo, por tener la paciencia de escucharme por segunda vez en tan sólo dos días, trataré de ser breve.

La infraestructura de la gestión de centros urbanos en el Reino Unido es muy variada porque no existe una estructura formal. La experiencia de la gestión del centro urbano está en evolución y puede variar desde una asociación de intereses

comerciales sin estatus legal —nada más que un conjunto informal de minoristas y empresarios para proceder de acuerdo con objetivos comunes en el centro urbano— hasta el modelo que ha evolucionado durante los últimos 5 ó 10 años.

Muchos proyectos de gestión de centro urbano vienen promovidos por la propia autoridad municipal. El municipio tiene un objetivo, frecuentemente un objetivo económico, y tiene que trabajar con los negocios para lograr ciertas metas económicas, y así regenerar el centro urbano. Es un mecanismo de la política urbanística del gobierno y, en cierto modo, la estructura legislativa y legal se encuentra en los poderes y decretos parlamentarios, que dan autoridad al municipio. La relación del gobierno local con los empresarios y minoristas del municipio pasa por escuchar y comprender sus necesidades para poder responder mejor a tales necesidades. Ése es, en definitiva, el objetivo.

Cada vez más, sin embargo, el modelo de gestión urbana que se ha desarrollado en Reino Unido no es aceptado por la comunidad comercial, que busca más control, más participación, y la oportunidad de influir en las decisiones del gobierno municipal. Uno de los mayores problemas que se tiene en Reino Unido es el hecho de que los negocios tengan que pagar impuestos comerciales que recoge el municipio para enviarlos después al gobierno central. Posteriormente, el gobierno central devuelve algo del dinero al municipio, pero los empresarios no pueden decidir sobre los servicios que el municipio les ofrece. Por tanto, los empresarios pagan impuestos altos y ni influyen, ni tienen una relación directa con la autoridad local respecto a los servicios suministrados. Se puede denominar a esta situación como de *déficit democrático*, ya que la comunidad comercial no tiene ni voz ni voto, y uno de los papeles clave que surge para la gestión del centro urbano es articular los intereses empresariales con la autoridad local, y buscar los cambios en el servicio público para que mejoren dichos intereses. En los últimos años se ha desarrollado un modelo de gestión urbana liderado por compañías independientes.

En la compañía independiente de gestión urbana <sup>18</sup> funciona la misma ley que gobierna la actividad comercial de cualquier negocio. La compañía tiene su propia junta directiva en la que están representadas las autoridades municipales, los empresarios, los minoristas, y los ejecutivos de las compañías inmobiliarias. Están obligados por ley a actuar únicamente a favor de los objetivos e intereses de la

---

18 Generalmente este modelo de gestión o *experiencia inglesa* se ha venido desarrollando a través de una sociedad mercantil.

compañía. El plan comercial recoge los objetivos de la compañía y obliga a los miembros elegidos a que, cuando actúen como representantes de ésta, procedan de acuerdo con los objetivos de la misma. Son independientes del gobierno municipal, y su influencia y contactos deben llevar a la autoridad municipal a realizar los cambios. Se pretende que la relación entre el municipio y la comunidad comercial sea más cómoda, al dar a ésta última un poder igual al del municipio, en lugar de estar simplemente pidiendo un cambio.

El mantenimiento de la compañía, su subsistencia, es preocupante cuando no tiene los medios ni es capaz de reunir los fondos necesarios, ya que, aunque la compañía es independiente, su capacidad de actuación depende siempre de los fondos recibidos. ¿Cómo se logra tal nivel de contribución? Mediante la negociación, por representación y por la advocación de un programa de actividad que interese al municipio, tanto por proceder de acuerdo con sus políticas, como por beneficiar a la comunidad comercial.

Estos son los extremos en los que se desarrolla la gestión urbana. Hay algunas áreas de legislación que promueven un plan legal para esta actividad, algunas de las cuales son, básicamente, políticas de planificación.

Por ejemplo, en Inglaterra, se desarrolló, bajo mandato laborista, una política que proponía que todas las compras se realizasen en los centros existentes, a no ser que no hubiera alternativa. Se introdujeron toda una serie de pruebas secuenciales para ver si el negocio o el promotor alcanzaban sus objetivos comerciales en la propia ciudad. Si no los alcanzan, se podía buscar una localización en las afueras de la ciudad que apoyase la vitalidad del centro urbano, pero exclusivamente en ese caso, cuando los objetivos comerciales no se cumplían en el centro ciudad.

Esta es una política radicalmente diferente de la que llevaban los gobiernos conservadores anteriores, que permitían un desarrollo amplio fuera de los centros urbanos en apoyo de intereses comerciales. Tenemos muchos centros comerciales de este tipo en el Reino Unido. Algunos centros pueden, en un futuro, convertirse en centros muy grandes, cuando crezcan en los alrededores las nuevas zonas residenciales, pero esa es una situación completamente contraria a la política gubernamental.

La iniciativa legislativa se concretó en la salida a la luz de unos decretos nuevos del Parlamento, introducidos por el gobierno para legislar la política urbana. Han

sido introducidos junto a un instrumento legal o fiscal en un *Libro blanco de la política urbana*.

Una de las novedades más importantes ha venido constituida por la promulgación de un decreto del Parlamento en el que el gobierno considera la implantación de los BID (*Business Improvement Districts*) según el modelo americano. Es un asunto muy polémico ya que el primer ministro anunció que iba a establecer los trámites legales para dar poder legal a la gestión urbana, incluyéndose sus propuestas en el libro blanco de la política urbana y en el libro verde de financiación o documento de debate, pero sin haberse incluido a su vez las críticas y las quejas de los municipios, y la resistencia de la comunidad comercial.

Los municipios están en contra de la iniciativa ya que les obligan a ceder el control a los organismos del sector privado. A la comunidad comercial no le gusta el concepto de BID, si esto les va a obligar a pagar impuestos suplementarios para cubrir las mejoras de servicio buscadas. En este momento existe un debate amplio en el Reino Unido, y no hay solución al dilema sobre el modelo perfecto para financiar los BID.

Se pueden comentar algunos ejemplos de distintas modalidades de gestión de centro urbano en Inglaterra.

En Great Yarmouth, un pequeño pueblo en la costa sureste de Inglaterra de tradición pesquera, se ha padecido una etapa de decadencia económica a consecuencia de la crisis de la industria pesquera. Han sufrido una disminución en su centro de compras. En este centro hay muchos minoristas que formaron la compañía de gestión urbana para animar la regeneración de la zona. Como la mayoría son negocios pequeños, que se enfrentan a condiciones comerciales difíciles, tuvieron enormes problemas para reunir los fondos. Sin embargo, el director de la compañía de gestión urbana logró introducir un plan de socios eficiente de manera que las contribuciones varían entre cien y unos cuantos miles de libras esterlinas. Ahora hay 140 miembros y un grupo de negocios de venta al detalle muy floreciente trabajando juntos para mejorar las condiciones comerciales para todos los negocios del centro de la ciudad. Es un buen ejemplo.

Otro ejemplo es el de Inverness, en el norte de Escocia, donde se ha creado un plan de socios que ya tiene 155 miembros. Allí la gestión del centro urbano la llevaba una señorita llamada Sharon McKay, que introdujo dicho plan para reunir fondos suficientes para conseguir su meta. Pero una persona sola, trabajando en el

centro de la ciudad, no tiene horas para dedicarse a reunir fondos mientras intenta cumplir su papel. Reclutó, muy exitosamente, un agente de empleo, un consultor, para comunicar con los negocios y reunir el dinero. Tres años más tarde, el número de socios se ha incrementado desde 20 hasta 155 compañías, que contribuyen con 50.000 libras esterlinas cada año. El dinero se destina a financiar las actividades de la compañía de la gestión urbana.

A los directores de la gestión del centro urbano les preocupa la tarea de reunir los fondos, pero hay unas cuantas fórmulas que se han introducido para intentar solucionar el problema:

En Nottingham, ciudad grande de Inglaterra, se ha forjado un reto en el centro urbano tras la apertura de un centro comercial fuera de la ciudad que se llama Meadow Hall. El responsable de la gestión urbana, con el apoyo del gobierno municipal, formó un grupo para desarrollar una estrategia de venta al detalle y luchar contra el impacto que tendría la apertura de un centro comercial fuera de la ciudad. Tal ha sido el éxito de sus actividades, que los comerciantes del centro urbano no han sufrido ningún problema. Además, se ha creado una estratégica conjunta con Meadow Hall para aumentar la fuerza de atracción de visitantes de Nottingham. La ciudad ha pasado del puesto veintiséis, a ocupar la tercera posición en el *ranking* de centros comerciales de mayor éxito, por detrás únicamente de Londres y Glasgow. En Nottingham se percibe la gestión urbana como un gran éxito, y es que, realmente es un modelo para examinar y estudiar.

Un modelo único en Inglaterra es el de la ciudad de Coventry. En Coventry, a causa del daño sufrido durante la guerra, cuando la ciudad entera quedó destrozada, todo el terreno era de propiedad pública, situación muy extraña en Reino Unido. El gobierno local decidió transferir gran parte del terreno y la gestión de los servicios de limpieza, aparcamiento, etc., a una nueva compañía de gestión urbana. Es un modelo bastante especial, digno también de estudio.

El ejemplo de Reading es también un ejemplo excelente, porque allí el deterioro del centro y de su oferta de venta al detalle se debía a lo próxima que la ciudad está de Londres. Reading no podía competir con la llamativa capital y los centros comerciales que crecían en los alrededores de la ciudad. Reading es un ejemplo de cómo un centro comercial desarrollado en el mismo centro de la ciudad conforma una estrategia de regeneración. Es un buen ejemplo de cómo la inversión estraté-

gica, apoyada por una política gubernamental que prohíbe el desarrollo comercial fuera de la ciudad, puede ser usado para revitalizar los centros urbanos.

Hay otras asociaciones estratégicas que han surgido en lo que se podría considerar una nueva fase de desarrollo de la gestión urbana. Cada vez más, la gestión urbana se acerca a objetivos estratégicos. Muchas empezaban por ocuparse de los servicios básicos de limpieza de la ciudad, mejora del control policial y seguridad pública. Eran los servicios que los comerciantes querían cuidar para mejorar el ambiente del municipio. En ciudades como Manchester, Liverpool y Birmingham ya hay grandes asociaciones nuevas que se desarrollan con una visión de regeneración que pretende atraer la inversión, el desarrollo de centros de compras nuevos, las áreas comunitarias nuevas y, a la vez, controlar la gestión inmobiliaria de viviendas desde la gestión urbana. Frecuentemente, los ayuntamientos están fuera del control de la gestión urbana, por lo que deciden participar en estas asociaciones, porque además, por lo general, el gobierno local, no tiene los recursos para regenerar el centro y la única manera de hacerlo es atrayendo la inversión privada.

Todavía es pronto para juzgar el éxito de estas asociaciones que surgen en los centros de las ciudades y grandes pueblos, pero tienen el apoyo del gobierno y los fondos gubernamentales para proyectos, básicamente, de regeneración. Son políticas deliberadas que necesitan un vehículo de inversión y de desarrollo para lograr un cambio. Parte de la política de estos gobiernos pasa por dirigir las inversiones hacia los centros comerciales urbanos, y restringir las inversiones en los centros comerciales de fuera de la ciudad e incluso prohibirlas.

El marco jurídico ha sufrido una modificación tan notable que la situación de la gestión ha cambiado mucho, hasta el punto de que ya casi no existe la creación de centros de venta al detalle fuera de la ciudad en el Reino Unido. Además, la industria de los promotores, la inmobiliaria y la industria de venta al detalle, han tenido que adaptarse a asuntos más complejos como la partición de terreno, su adquisición y la subida del coste del desarrollo en los centros urbanos.

Uno de los buenos ejemplos en Glasgow y en Manchester ha sido la política de atraer viviendas nuevas al centro urbano. En contraste con la experiencia europea y de España, hay muy poca gente que viva en los centros urbanos británicos lo que conlleva una serie de problemas de gestión tales como la existencia de medios públicos de transporte. Si se desarrolla la economía nocturna hay que cambiar las prácticas laborales del gobierno municipal y de empleados públicos. En los últi-



mos cinco años, en Manchester se han construido 10.000 viviendas nuevas en el centro de la ciudad.

Por lo que respecta a Escocia, en este momento las estructuras varían. Hay 23 proyectos diferentes en marcha. El ejemplo mayor, más antiguo, es el de Falkirk, un pueblo de 40.000 habitantes, que tiene una iniciativa en que la gestión urbana la lleva una compañía que tiene su propia junta directiva, aunque más del 90% de los fondos salen de las arcas municipales. Es por ello que la dirección de la gestión urbana tiene que dirigirse y trabajar estrechamente con el gobierno municipal y sus socios del sector privado para llevar adelante cualquier iniciativa de cambio.

La gran mayoría de los ejemplos escoceses funcionan sobre todo en las áreas de limpieza y seguridad. Las ciudades de Edimburgo, Glasgow, Aberdeen y Dundee han llegado a la gestión urbana más recientemente, y están observando lo que ha pasado en Estados Unidos y en otros lugares del mundo. Buscan una manera diferente de dar los recursos a la gestión urbana.

Yo tengo 20 años de experiencia como planificador urbano y jefe del desarrollo económico. Se me ha ofrecido este puesto porque me da la oportunidad de trabajar con el sector privado para lograr los cambios que buscamos en la ciudad. Para hacerlo es necesario cambiar las leyes que promulga el Parlamento escocés, y por ello he aceptado la presidencia de la región escocesa. Con el apoyo de la asociación de la gestión urbana y su experiencia, hemos empezado a comunicarnos con los políticos y con el ejecutivo de Edimburgo. Hemos empezado a examinar los proyectos piloto de implantación de BID que ya están en marcha. Durante los próximos dieciocho meses, el Gobierno escocés y las empresas escocesas van a financiar los programas de formación y las actividades. Esperamos que estos programas sean la base para la creación de estilos nuevos de gestión urbana y para desarrollar modelos nuevos y más eficaces.

La asociación de la gestión urbana se hizo en Reino Unido con el apoyo de Marks & Spencers, Boots, Sainsbury's y las demás grandes compañías, como Land Securities y Prudential, que son los propietarios y promotores de los grandes centros comerciales. Se trata de un modelo privado para buscar cambios y mejorar el sistema de gestión en pueblos y ciudades, para que éstos sean gestionados en relación con la inversión que tales compañías realizan en los centros urbanos.

Pero la experiencia de financiar proyectos individuales se une a la desgana del sector privado y de las compañías grandes por invertir, resultando un modelo muy

inestable. Cada vez más, los pequeños empresarios pierden más y tienen más presión, por lo que el sector privado está empezando a dejar de invertir. Las autoridades locales se preguntan si deberían dar poderes e influencia a las compañías de gestión urbana controladas por el sector privado cuando éstas dejasen de aportar fondos.

Aquí es donde el modelo BID, o el proyecto o la zona de mejora urbana que ha desarrollado la asociación de gestión urbana en el Reino Unido, se introduce con el objeto de solventar tal problema. Porque si los comerciantes no contribuyen a algún proceso acordado, apoyados por la ley, nosotros continuaremos teniendo que reunir fondos y lograremos poco.

Las compañías del sector privado también dudan del éxito de la gestión del centro urbano. Y es que en muchos pueblos y ciudades, un director de gestión urbana con poca experiencia no puede lograr muchos cambios con un presupuesto de 50.000 ó 100.000 libras esterlinas, cuando el gobierno local tiene un presupuesto de 500 millones, o como el caso de Glasgow, con un presupuesto de un billón de libras esterlinas. Ese papel que hacen los directores de gestión urbana de animar el cambio y negociar mejoras, es muy difícil. Es un papel que necesita talento y experiencia.

Es necesario reunir experiencia y buenos contactos políticos y económicos con el sector privado para empezar a influir en el cambio del centro urbano. Hay muchos intereses creados que pueden interferir cuando se pretende un cambio y los directores seguro que se encontrarán con obstrucciones. Es un papel difícilísimo y solamente se puede adelantar mediante el consenso, una visión compartida y un plan de acción para el cambio en el que todos los socios estén de acuerdo. La gestión urbana tiene un papel, pero no necesariamente es el único actor en el proceso.

Nuevamente, muchas gracias.

### 4.3 La experiencia exitosa de los Business Improvement Districts (BID) en EEUU

*Tamyko Ysa*

Presenta la ponencia Agustín Rovira, director de la Oficina PATECO

*Tamiko Isa es licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración. Es también licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y realizó un máster sobre Administración Pública y Políticas Públicas en The London School of Economist. Además es especialista en gestión de centros urbanos puesto que fue alumna de la primera edición del Curso de Gerentes y ahora forma parte también del cuadro de profesores. Actualmente está finalizando su tesis doctoral sobre Nuevas tendencias en la gobernabilidad local: la gestión de los centros urbanos, y ejerce profesionalmente como docente en el Departamento de Derecho Constitucional y Ciencias Políticas de la Universidad de Barcelona.*

Voy a explicar brevemente cómo funciona la experiencia en Estados Unidos. Allí se ha establecido un modelo de gestión de centros urbanos basado en un *partenariado* entre el sector público y el privado.

Existen diversos modelos. Yo me he centrado en éste porque mi educación proviene del sector público de la ciencia política y de la Administración. Lo que más me interesaba analizar eran las relaciones que se están generando entre el sector asociativo privado y los ayuntamientos, sobre todo de los gobiernos locales. De ahí, que me centrara en esta figura porque es un *partenariado* entre gobiernos locales y empresas privadas sin ánimo de lucro. Lo que estoy intentando es realizar comparaciones de cómo funciona este modelo en Estados Unidos. Intento analizar cómo funcionan los Town Centre Management, porque inicialmente surgieron como una copia exacta de los BID (*Business Improvement Districts*), pero esta fórmula fracasó y tuvo que readaptarse. Actualmente intentan volver a su origen que eran los BID. Finalmente, la última parte de la tesis tratará sobre cómo podemos aprovechar estos modelos y qué podemos desechar. Todo esto debe analizarse detenidamente porque tenemos singularidades administrativas, políticas, históricas y culturales que hacen imposible copiar exactamente los modelos. No es nada aconsejable. Necesitamos modelos hechos a la medida de nuestras ciudades y lo único que pretendo, por tanto, es explicar cómo está funcionando un posible modelo de *Business Improvement Districts*.

No existe un modelo único. Cada ciudad lo ha adaptado de acuerdo a sus necesidades pero intentaré exponer los modelos para ver qué tienen en común la mayoría de estas experiencias. Para abreviar, en vez de repetir cada vez *Business Improvement Districts*, cuya traducción más o menos fiel sería la de «barrios de mejora o de dinamización empresarial», vamos a denominarlos BID, que es la sigla en inglés.

Para que se entienda un poco qué son los BID comenzaremos por dar una breve definición. Básicamente son organizaciones privadas. La mayoría se crean por ley y son sociedades sin ánimo de lucro. La finalidad de su creación es dotar a una serie de calles o de barrios con denso tejido empresarial, sobre todo de comerciantes minoristas y de oficinas de profesionales autónomos, de una serie de servicios públicos que requiera esa zona. Dichos servicios, debido a la crisis económica de los gobiernos locales, son imposibles de tratar de forma diferenciada o con la calidad que se requeriría para esas zonas por parte del ayuntamiento. Ha surgido la necesidad de estos nuevos servicios y se ha pensado en una posible solución para intentar dotar a estas áreas de un plus adicional de excelencia, de calidad en los servicios públicos y de servicios que tampoco venía prestando hasta ahora el ayuntamiento.

En la actualidad existen aproximadamente unos 500 BID en Estados Unidos. Surgieron en los años 70 pero la mayoría se han desarrollado a partir de los años 90 y de forma más general a partir de 1995, al intentar copiar el éxito que estaban teniendo los primeros BID.

Ayer se habló también de la definición de centro, de la cantidad de centros urbanos y de dónde se establecía el límite del centro ciudad. La experiencia de los BID tiene un beneficio añadido y es que es una figura absolutamente flexible. Encontramos BID en áreas de servicios como he dicho anteriormente, pero ahora están surgiendo BID en áreas industriales o en áreas donde hay necesidades específicas de seguridad como Harlem, donde la peligrosidad ha evitado que durante muchos años se instalaran negocios. En el caso de Nueva York no existe un único centro sino que hay varios, y para cada una de estas centralidades se ha generado un BID. En la actualidad hay 41 BID en la ciudad de Nueva York y se están creando otros nuevos este año.

Vamos a ver un par de transparencias para demostrar la influencia que están teniendo los medios de comunicación. Los BID son algo que realmente está afec-

tando a la gobernabilidad de la ciudad, a las redes que se crean entre el sector público y el sector privado. Los BID están teniendo repercusiones en la sociedad; están renovando y revitalizando algunos centros que habían perdido residentes y comerciantes y que, además, estaban perdiendo su propia identidad.

Aquí tienen un artículo del *Filadelfia Enquirer* que se titula «¿Es la limpieza contagiosa?». Lo que explica este artículo es que se ha desarrollado un distrito en la ciudad de Filadelfia que está gestionando tan bien el sistema de limpieza de sus calles que se han creado cuatro BID alrededor para intentar imitar esta experiencia. En *Usa Today*, otro titular que dice «Un equipo público/privado está revitalizando los centros urbanos». En el caso de un diario de Washinton, otro titular dice «Se está creando un BID para mejorar el centro de nuestra ciudad». Y una hoja completa del *The New York Times* de una entrevista realizada al gerente de Times Square. Times Square lo conocerán muchos de ustedes porque es el barrio del centro de Manhattan donde están todos los teatros y las principales zonas de ocio de la ciudad de Nueva York. Es la segunda zona más visitada por los turistas después de la Estatua de la Libertad. La gestión de esta área de Times Square la lleva su gerente de BID.

Vamos entonces a ver cómo se autoriza su existencia, cómo actúan y cómo se organizan para aproximarnos a la incidencia que están teniendo. El primer paso consiste en que cada uno de los distintos Estados ha de aprobar de forma autónoma la instauración o la denegación del permiso de creación del BID. Pero luego, es cada una de las ciudades la que determina la forma concreta en que van a poder actuar los BID dentro de esa ciudad, el carácter que van a tener y el marco de identidad propia dentro de esa ciudad. Por tanto, dependen de dos tipos de legislación: la legislación estatal que permite su existencia y las normativas locales que van a determinar su carácter propio. Se generan o se crean para proveer los servicios públicos adicionales que he mencionado anteriormente. Uno de los elementos que ha generado el éxito en su gestión es que no dependen de las subvenciones para su funcionamiento. No dependen del sector público para poder operar porque se financian a través de un recargo que se autoimponen todos aquellos propietarios empresariales que tienen propiedades inmobiliarias en la zona de creación del BID.

Vamos a ver cómo se decide este recargo y con qué criterios se establece. Básicamente han tenido éxito aunque para poder establecer este recargo se requie-

re un quórum muy alto. En determinadas áreas se ha requerido hasta el 90 ó 95% de apoyo entre los afectados para aprobar la existencia del BID. Se requieren cauteles muy estrictas, muy vigiladas porque una vez que el BID se aprueba y empieza a actuar, se haya votado a favor o en contra de la instauración del BID, todos los propietarios empresariales tienen la obligación de pagar el recargo. Como el recargo es sobre el impuesto equivalente a nuestro IBI (Impuesto sobre Bienes Inmuebles) las sanciones ante el impago son administrativas y provienen de la propia Administración. Por tanto, el problema del empresario que se beneficia de los servicios que se prestan en la zona sin haber contribuido a su financiación se resuelve. Estos problemas son de los más graves que tienen tanto en el Reino Unido como las asociaciones de comerciantes en el caso español.

¿Por qué se debería involucrar a un propietario si le va a suponer un coste adicional en el pago de impuestos? Porque se prevé que mejorando el entorno donde están trabajando, también va a mejorar su negocio. Tener una tienda magnífica con los mejores productos, si el entorno donde está ubicada es desastroso, no va a beneficiar el negocio. Los empresarios y los comerciantes deben hacer un cambio de chip. Se dan cuenta de que como no funcionan asociados, como no dialoguen con el ayuntamiento, como no encuentren vías comunes para tener confianza mutua para desarrollar redes de trabajo, no van a conseguir ni una mejora en su negocio ni una mejora en el entorno y van a continuar la decadencia en la que muchos de estos negocios se han visto implicados.

### ***Funcionamiento legal***

En la práctica los BID tienen funcionamientos diversos pero más o menos funcionan de la siguiente forma. Una serie de propietarios de una determinada zona deciden autoimponerse un recargo para el BID que normalmente recauda el gobierno local. Una de las variantes consiste en un *partenariado* entre el ayuntamiento y el sector privado de la zona que contrata externamente este plus de servicios públicos a la nueva entidad, es decir, a la BID. El gobierno local es el que autoriza la creación del BID y es éste el que provee de servicios a los comerciantes y a los empresarios que han financiado esos servicios adicionales. La ventaja adicional del recargo es que éste no se redistribuye al conjunto de la ciudad sino que se queda en la zona de aquellos que han financiado el recargo.

## Servicios

La mayoría de servicios que están prestando estos BID se centran en tres tipos de servicios. En el ámbito urbano son servicios teóricamente fáciles de gestionar, como los de limpieza, mantenimiento y seguridad —entendida en su sentido más amplio, es decir, asistencia a los visitantes—. Adicionalmente, cuando se han implementado estos tres servicios básicos, los BID comienzan a desarrollar servicios de *marketing* y promoción como, por ejemplo, a dotar a la zona de una entidad, de un logo, de una imagen, de una unidad que permita tener horarios comerciales similares a ofertas también de conjunto, una marca, una entidad que haga reconocible para el ciudadano que está entrando en una zona específicamente determinada con una gestión eficaz.

Creo que a veces una imagen vale más que mil palabras. Aquí tienen algunos ejemplos de los servicios que en la práctica se están desarrollando en Estados



Unidos. El primero y el que casi todos los BID están acometiendo es de limpieza. Cada uno de los trabajadores de este BID lleva en su propio vestuario la imagen de la marca del BID. En el caso de la izquierda, la señora de amarillo es de Golden Trallanguel en Washington y se dedica a barrer las calles. En la parte de arriba se distinguen unos *graffiti*. En la parte de abajo se distingue el Central City Filadelfia, que está reconocido como uno de los mejores BID de todo Estados Unidos tanto por los gerentes como por la universidad, con todo el equipo de limpieza de calles. Por ejemplo, alrededor de la Estación Central de Nueva York, el ayuntamiento barría las calles tres veces al día. Desde que existe el BID las calles se barren veintisiete veces al día. Otro ejemplo, el propio BID adquiere maquinaria específica para barrer de la que no estaba dotado en cuantía o en calidad el ayuntamiento. La finalidad es desarrollar este tipo de servicios con la mayor calidad posible.

El segundo servicio más típico que acometen los BID son la asistencia al visitante y la vigilancia. Aquí se muestran tres casos: los dos de la izquierda son de Down Town DC en Washington, un vigilante y un kiosco informativo; a la derecha una persona se dedica a parar taxis a la salida de la estación para que la gente que trabaja fuera de la ciudad no tenga que esperar. Este es otro ejemplo de asistencia al visitante en Times Squared, el centro de los teatros del que les he hablado antes. El centro de información turística no está gestionado por el Ayuntamiento de Nueva York; está gestionado y lo ha diseñado el BID de Times Square. Facilita acceso gratuito a internet, presta servicios de venta de entradas para todos los teatros, se puede adquirir prensa internacional y cuenta con los primeros lavabos públicos gratuitos del centro de la ciudad de Nueva York.

Los BID también están participando en el diseño de mobiliario urbano y en la mejora de la señalización de las zonas donde están actuando. Para poder instalar este tipo de mobiliario urbano se requiere la aprobación del ayuntamiento, pero una vez la tienen pueden situar este mobiliario en las calles a pesar de que el mobiliario pasa a ser propiedad de la ciudad. Es decir, que el BID lo financia. El BID mejora la imagen de la zona y este mobiliario urbano es propiedad de la ciudad. Lo que hace el BID es poner su imagen corporativa en cada uno de estos elementos para poder denotar que ha sido él quien lo ha financiado. Se ejecutan también obras de ajardinamiento o se adornan las calles del distrito con banderolas para que el visitante note que está accediendo a cierto barrio de moda de Nueva York. Se están preparando diseños de papeleras, de bancos, de señales con direcciones de cómo llegar a centros comerciales o a tiendas específicas, a museos, a centros de



atracción no meramente comerciales. El diseño de este mobiliario urbano está pendiente de la aprobación del ayuntamiento, pero el trabajo de arquitectura y de diseño es realizado internamente por el BID. Después propondrá a la Administración la realización de mapas, listados de tiendas, etc.

Además están desarrollando una labor importantísima que es la de realizar estudios específicos de las zonas donde se instalan.

### *Estudios e investigación*

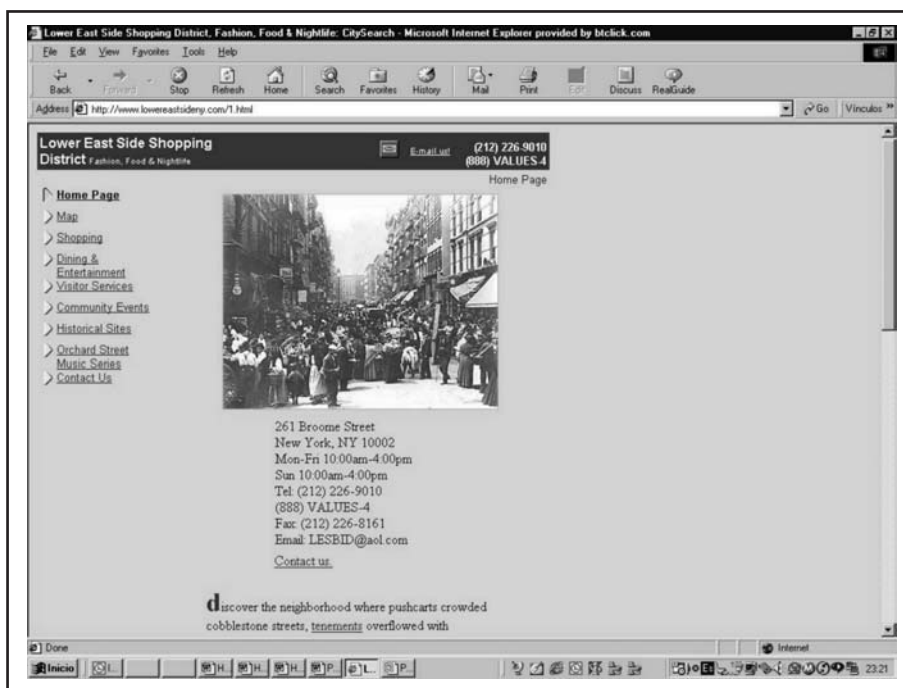
Los BID necesitan mucha información para convencer y atraer a nuevos empresarios a la zona donde se instauran. Esa es su principal intención: dinamizar la zona, mejorar el medio comercial, atraer más visitantes. Para ello han de acreditar con datos que es una localización idónea para los nuevos negocios. Por tanto, están realizando estudios de todo tipo: indicadores de calidad del barrido de las calles en tantos por ciento —están compitiendo unos y otros por el decimal de tanto por ciento de la limpieza en las calles—, indicadores de número de visitantes —¿a qué hora llegan los visitantes?, ¿en qué medio de transporte llegan?, ¿qué esperan encontrar en ese centro?, ¿qué no encuentran?—. También se realizan estudios de los valores de las propiedades, de los comercios que quedan vacíos, de los alquileres que se están pidiendo y también de los índices de criminalidad.

Los BID están demostrando en la práctica que en algunos casos tienen éxito a la hora de reducir la pequeña criminalidad. Estos índices están siendo criticados por algunos estudiosos. Todavía no se ha podido demostrar con datos. Piensan que lo que hacen es expulsar esta pequeña criminalidad hacia otras áreas adyacentes. También analizan cuáles serían los mejores usos que se podrían dar a los locales que quedan vacíos. Como bien se ha dicho esta mañana, lo más difícil en una calle es cambiar el entramado. No sólo cambiar la orografía sino también la composición del comercio a la hora de poder competir con la periferia.

Uno de los elementos más importantes de desarrollo de los BID es el comercio y se realizan programas específicos para el comercio minorista. Por ejemplo, una vez a la semana el director de Mazys, un equivalente a El Corte Inglés, se pone a disposición de los comerciantes en el despacho del gerente del BID para atender cualquier duda que los comerciantes tengan sobre escaparatismo, sobre dirección del negocio, etc. Está a disponibilidad de cualquiera de los comerciantes de la zona de forma gratuita para atender sus necesidades.

¿Por qué están funcionando los BID? Porque a parte de realizar todo este tipo de servicios, los BID han demostrado que son muy flexibles. Se adaptan a las distintas necesidades de los barrios. Son estructuras hechas a medida. Los gerentes son una parte muy importante de estos BID y más tarde lo comentaremos. Los perfiles son absolutamente diferentes. Por ejemplo, en el caso del distrito del diamante, el gerente que han escogido no es un especialista en el comercio del diamante; es una persona especializada en la gestión de negocios. En Times Square, antes del actual gerente, tuvieron a una trabajadora social como gerente.

Cada uno de los barrios, cada una de las juntas decide cuál es el perfil idóneo para las necesidades específicas que tiene su barrio. No es preciso que sea un comerciante que sepa mucho de un negocio determinado sino que entienda que debe perseguir el interés de la zona. Además, debe saber cómo negociar con los diferentes agentes con los que se va a encontrar; desde el político más alto hasta el comerciante o vecino que tiene en la calle con el que tiene que intentar llegar a



tener un diálogo. Debe ser una persona muy polifacética, multidisciplinar y que sepa conectar con diversos tipos de interlocutores. No puede quedarse en su despacho y vivir aislado porque él vive y trabaja en la calle. Y como verán aquí, además, son emprendedores. Se han lanzado definitivamente de cabeza a las nuevas tecnologías.

No hay BID que se valore que no tenga una página web donde no simplemente encontremos una *pantalla fachada* donde no haya información detrás. En sus páginas web se encuentran memorias anuales, proyectos para los próximos cinco años, todas las tiendas que se pueden encontrar en la zona, información para los nuevos inversores y, como ya se ha comentado, todo ello hecho a medida. Es la imagen que quiere dar esta BID. La siguiente es la del distrito de la moda en Nueva York. Es totalmente diferente e innovadora. A la derecha encontrarán el perfil económico de 2001. Muy enfocado y muy dirigido a atraer nuevas industrias de la moda a este distrito.

En resumen, estos son otros de los servicios que están prestando: mejoras de capital, *marketing* comercial, desarrollo económico, mantenimiento, aparcamientos, transporte, *lobby* en el ayuntamiento en lo referente a las políticas públicas que influyen en el centro ciudad, regulación de algunos espacios públicos como la carga y descarga, seguridad, etc. También en esta última etapa, los BID que llevan más de 10 años actuando empiezan a intentar entrar en el mundo de las políticas sociales. Esto es mucho más controvertido porque son políticas mucho más complejas que las políticas urbano-comerciales para las que estaban pensados en origen.

¿Qué se persigue al fin y al cabo? Un cambio real. Comunicar que se está produciendo este cambio. Este es el motivo por el que se editan folletos. Un ejemplo muy claro es Brian Park, en medio de Manhattan. Brian Park estaba en un evidente proceso de degradación; los drogadictos iban a administrarse su dosis de droga. Los ciudadanos evitaban pasar por el medio. Después de la gestión del BID en Brian Park la gente va comer a este parque. Los americanos no están acostumbrados a vivir ni a comer en la calle. Lo de las terrazas es una moda que empieza a importarse de Europa y, en estos momentos, el parque a mediodía no tiene una silla vacía. Se han instalado dos restaurantes dentro del parque y se está gestionando como si fuera un área comercial con una gestión única, pero teniendo en cuenta que es un parque donde el elemento esencial es el ajardinamiento.

¿Cómo se planifica?, ¿cómo se organiza un BID? Lo más difícil a la hora de intentar analizar los BID es cómo llegan a ponerlos en funcionamiento. Un BID en funcionamiento, generalmente, no desaparece. De los que se han ido creando hasta ahora sólo han desaparecido tres, pero, básicamente, esto sucede porque el obstáculo mayor se produce al principio. Para crear un BID se requiere de un largo proceso de negociación, de llamar a las puertas de todos los comerciantes, de todos los empresarios de la zona, de convencerles para poder llegar a conseguir un quórum de demanda entorno al 90 ó 95%. Por tanto, la media de duración de estas negociaciones, de esta planificación es de dos años y medio en la actualidad. Porque no sólo hay que convencer a los comerciantes de la zona, sino que también hay que negociar un contrato con el ayuntamiento para ver qué tipos de servicios va a desarrollar el BID, cómo va a ser el control que va a realizar el ayuntamiento, qué miembros del ayuntamiento va a haber en la junta, etc.

Esta negociación de dos años y medio no cae en saco roto. Es una negociación muy importante que genera un quórum, que genera visiones comunes y que, sobre todo, crea un clima de confianza para desarrollar proyectos futuros. No se trata de quedarse sólo en el BID sino que cuando la ciudad empiece a necesitar el BID para otros actos que la involucren en conjunto, como unas olimpiadas o una fiesta cultural, el BID también se implique sin necesidad de grandes negociaciones.



El quórum es muy importante porque luego el recargo sobre el impuesto es obligatorio y, por tanto, muchas veces, para conseguir este quórum y dotar de servicios específicos a áreas concretas de acuerdo a las necesidades de los empresarios, la delimitación del centro se hace de forma artificial. Es decir, a menudo no coincide con la imagen natural que tenemos del centro, sino con las áreas específicas que se quieran involucrar en el proyecto. Aquí también tienen algunos ejemplos de cómo el centro natural de Filadelfia, que es la zona que está en el recuadro azul, no coincide con la zona donde realmente está actuando el BID, que es la zona que está enmarcada en negro. Otro caso es el de George Town, que ni siquiera es un área continua sino que son unas calles que han decidido formar parte de este BID. También tenemos el caso de Central Park Naicip, que es uno de los BID más famosos también en la ciudad de Nueva York.

Aquí tenemos algunos organigramas para que vean hasta que punto se han especializado los BID que llevan más años actuando, que más presupuesto gestionan y que más éxito han obtenido. Este es el caso de Thithy Partneship en Nueva York que se ha ido especializando por zonas. Tienen a un gerente de seguridad que fue comisario de la ciudad, y que por tanto, conserva contactos muy estrechos con las policías de la ciudad; a un gerente de la administración interna; a un gerente de mejoras de capital y a una persona que se encarga de la dinamización específicamente. Cada uno de estos tiene a una serie de personal a su cargo. También tenemos el caso de University City District, en el caso de Filadelfia.

Muchos BID tienen poco personal en función del tamaño de la ciudad y de los recursos económicos de los que disponen, pero algunos de los BID que hemos visto llegan a tener hasta 150 personas trabajando para ellos. Son niveles extremos de especialización. Han tenido mucho éxito. Son muy eficaces, hasta el punto que han vendido servicios a otros BID que están en áreas adyacentes a ellos mismos.

Hemos dicho que, mayoritariamente, los BID se financian a través del recargo sobre impuestos municipales. Por término medio representa, como tienen en la transparencia, más del 80% de sus ingresos. ¿Qué supone esto para el propietario empresarial? Entre un 1 y un 3% del importe del IBI que ya venía pagando por su propiedad. Hay diferentes variables que se tienen en cuenta a la hora de calcular este recargo. Algunas de ellas las tienen en la transparencia, como el valor del inmueble o el destino comercial. Normalmente, lo que se intenta en cualquiera de las fórmulas que se adopte, es redondearlo con un criterio de equidad para que

ningún comerciante tenga que dejar la zona por culpa de este recargo contra el que podría incluso haber votado en contra.

También tienen otras vías de financiación pero son minoritarias: subvenciones de los gobiernos locales y donaciones voluntarias. Existen determinadas propiedades que están exentas del pago del IBI y por tanto exentas del pago del recargo como pueden ser iglesias, escuelas o administraciones públicas. Algunos de estas instituciones pagan de forma voluntaria y están dentro de un BID debido a los progresos que están realizando.

Algunos BID también están vendiendo sus servicios a otras organizaciones y, en algunos casos y de forma muy discutida, están incluso emitiendo deuda pública. El recargo, como se ha comentado, funciona y opera de forma satisfactoria en el sentido que se evita que haya empresarios que no colaboren porque es un recargo sobre un impuesto y, por tanto, puede haber implícitas sanciones administrativas. El que sanciona no es el BID, que puede hacerlo en el ámbito directo de no recoger o no prestar un servicio directamente a ese negocio. En el caso de impago reiterado es el propio ayuntamiento el que puede sancionar. Incluso en muchos estatutos se prevé el embargo aunque en la práctica no se ha llevado a cabo todavía en ninguno de los BID que existen en Estados Unidos.

Ahora ya estamos en la última fase: saber, conocer o intentar adivinar por qué tanto el sector público como el privado se involucran en este tipo de novedosas organizaciones. Básicamente, por lo que he podido observar y por lo que han analizado otros académicos, lo que se está generando es lo que denominan los economistas una situación de «ganar, ganar», es decir, nadie pierde. No es un juego de suma cero donde para ganar unos han de perder otros sino que tanto la Administración pública como el interés privado tienen la oportunidad de llegar a poder obtener algún tipo de beneficio que antes de la existencia de los BID no tenían. En el caso del sector privado, la expectativa de mejorar los beneficios económicos que están recibiendo, mejorar el entorno y entrar a participar en las decisiones que toma el ayuntamiento sobre el centro urbano es importantísimo. A cambio de esta aportación entran dentro del *policy making*, es decir, de la toma de decisiones del ayuntamiento sobre el centro. También saben que al ser una estructura que se ha formado para prestar determinados servicios estos intereses o estos servicios son muy homogéneos. No se diversifican. No hay residentes ni otros intereses que puedan difuminar los resultados de estos BID. Están siendo financia-

dos por los propietarios y no por los arrendatarios porque se ha analizado también que quien realmente se favorece por la existencia de estos BID es el propietario. Hay una alta rotación de arrendatarios en Estados Unidos.

La perspectiva pública también es muy interesante en el sentido de que los gobiernos locales están observando que esta combinación de intereses, esta comunicación que a veces era muy compleja, que estaba teñida de suspicacia, se está transformando en una relación de confianza. Se están aumentando los recursos que se pueden destinar a servicios públicos. Esta serie de recursos, procedentes del recargo de un impuesto, que ahora se dirigen a mejorar las calles antes se quedaban dentro de las empresas y no se beneficiaba ni la ciudad ni el sector público. Como ya se ha indicado se están reduciendo los residuos, en algunos casos, la pequeña criminalidad y, por tanto, el sector público está consiguiendo una mejora de estos servicios sin coste directo para el contribuyente. Además, tiene un elevado grado de control si lo deseara sobre el funcionamiento y la existencia del BID.

En primer lugar, el BID existe a través de un contrato, como he dicho anteriormente, limitado en su duración. Normalmente es de cinco años. Por tanto, cuando acaban los cinco años, si el BID quiere continuar en funcionamiento ha de volver a demostrar que conserva el apoyo de los comerciantes o de los empresarios y ha de volver a pedir autorización al ayuntamiento, que la denegará en caso de que el BID haya incumplido con el anterior contrato. Y en segundo lugar, generalmente, también en la junta del BID hay representantes del gobierno local que controlan y que tienen información de primera mano de lo que va sucediendo dentro del BID.

La situación idónea ¿cuál sería? Que el sector público fuera capaz también de ser emprendedor, de dirigir y dejar que fueran estos BID los que realmente pagaran por mejorar estas zonas, de orientar estos esfuerzos, esta innovación y esta financiación que proviene del sector privado de cara a mejorar las ciudades. Por ejemplo, esto es lo que está haciendo el Ayuntamiento de Nueva York. Está diseñando manuales específicos de cómo iniciar y cómo desarrollar un *Business Improvement District* en la ciudad. En la página web define también, en la penúltima línea, cómo crear y gestionar un BID. Por tanto, hay información y hay un departamento específico que ayuda a cualquier interesado en un barrio determinado a conocer otras experiencias de otros barrios y existe un departamento del ayuntamiento que le orienta.

Además, no hay que omitir que puede haber un beneficio político ya que la ciudad, el centro, se nota que está mejorando y al ciudadano esta mejora si proviene del ayuntamiento o del BID le da igual. Si la ciudad va bien, posiblemente el alcalde seguirá yendo bien.

Por último, sólo quería hacer una pequeña comparación con lo que nos ha estado explicando George Sneddon. Simplemente les dejo esta tabla resumen y en el tiempo dedicado a las preguntas entraremos en cuestiones de formación, de salarios y en las diferencias más grandes que existen entre los dos modelos. Básicamente estas son las pautas esenciales. El proceso en Estados Unidos se originó en los años 70. Los primeros BID surgieron en Canadá pero son anecdóticos. Donde realmente han operado y se han desarrollado ha sido en Estados Unidos. En el Reino Unido aparecieron a mediados de los 80. Los partícipes también difieren. En el caso de los Estados Unidos la iniciativa, realmente, es privada, empresarial. En cambio en el Reino Unido generalmente la iniciativa es del ayuntamiento. Actualmente hay entre 300 y 400 BID en el Reino Unido. Es una especie de moda y en muchos casos se nombra a un gerente pero no se le dota ni de medios ni de financiación para desarrollar esta política. Y por tanto, hay mucho apoyo del gobierno local detrás pero a veces no hay voluntad política. Depende mucho de cada una de las ciudades. La financiación, de todas formas, en el caso del Reino Unido es casi completamente pública y cuando existe financiación privada es de forma voluntaria. Son las grandes distribuidoras nacionales las que están apoyando la existencia de los gerentes en el Reino Unido. En cambio, en los Estados Unidos es el pequeño empresario el que se involucra en el proyecto y lo ve como un proyecto propio.

También el señor Sneddon lo ha mencionado. Son muy importantes las figuras de las dos tipos de asociaciones en un país y en otro. Están apoyando a los gerentes para que no se sientan solos ante la gestión que están realizando. Para conocer las mejoras prácticas, para conocer los errores de otros gerentes y para tener un mercado donde trabajar. En el caso de Estados Unidos la asociación que está agrupando todos estos gerentes se denomina IDA (International Laudan Association), y en el caso del Reino Unido es la ATCM. La IDA convoca cada año un premio anual de mejores prácticas que luego difunde entre todos sus asociados.

Lo que acabo de explicar es una experiencia determinada, muy concreta. No todos los BID funcionan igual. Existen muchas variantes del modelo BID, aunque



tienen también su lado oscuro. También indicarles que son organismos muy dinámicos. En el caso del atentado terrorista del 11 de septiembre el BID de Times Square, que es uno de los más importantes de la ciudad, cambió toda su página principal por una página donde estaban todos los teléfonos de ayuda a las víctimas, información para acceder a los listados de supervivientes, procedimientos para acudir a los bomberos, etc. Fue el propio BID el que, ante una situación como ésta, cambió inmediatamente su forma de organizarse y de vivir.

Lo que a mí me gustaría saber ahora es lo que va a pasar con muchos de estos BID, sobre todo en la ciudad de Nueva York. Han surgido en una época de prosperidad económica y se han financiado a través de un tipo determinado de rentas. Será interesante observar su evolución en una época de recesión como la que les espera.

El número 19 de la revista *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* trata de forma monográfica sobre la gestión de centros urbanos. Podrán encontrar artículos del profesor Agustín Rovira, del señor Ezquiaga, de Marçal Tarragó y experiencias de casos prácticos de Jon Aldeiturriaga, de Bilbao, de Carmen Criado en Málaga, del caso de Gandía y, sobre todo, experiencias americanas y británicas. Así mismo se incluye un artículo de Allan Tallantire que es el gerente de la TCM. También hay un artículo de Paul Livi, gerente del Centre City de Filadelfia, que es el BID que mejor funciona. La revista la edita el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Muchas gracias.

## **5 Mesa redonda: experiencia, viabilidad y futuro de la gestión de centros urbanos de España**

**Moderador:** Agustín Rovira, director de la Oficina PATECO

*En la mesa redonda contamos con Carmen Criado, que además de ser gerente de la Asociación de Comerciantes de Centro Histórico de Málaga es, actualmente, la presidenta de AGECEU.*

*Francisco Medina es el director del Gabinete Gaudí, empresa de consultoría cuyo principal éxito, entre otros muchos, con relación a los centros urbanos fue el informe que realizó para el Ministerio de Economía y Hacienda (Dirección General de Comercio Interior) acerca de la figura y características del gerente de centro urbano. Éste fue el primer documento que el ministerio publicó sobre este tema hace ya cuatro años.*

*Arturo Torró actualmente preside Gandía Comercial Centre Històric, la cooperativa que gestiona una de las iniciativas de Gandía. Creo que muchos de los que estamos aquí hoy conocemos perfectamente la experiencia, puesto que es uno de los casos que se ha utilizado como referencia en cuanto a la experiencia española en gestión de centros urbanos y, en concreto, de centros históricos.*

Eduardo Pascual es socio-consultor de Eutas-Mercadotecnia, empresa de consultoría valenciana con proyección nacional que está trabajando con muchos de los centros históricos en el ámbito nacional y que ha desarrollado proyectos para muchos de esos centros.

Finalmente, Jon Aldeiturriaga es gerente de la Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao. Es una de las personas que lleva más tiempo relacionado con temas de gestión comercial en España. Bilbao es otra de las referencias en lo que se refiere a las experiencias de gestión de centros urbanos en España.

El objetivo de esta mesa redonda es, además de que cada participante aporte su visión sobre lo que hemos llamado experiencia de viabilidad y futuro de la gestión de centro urbano en España, se puedan avanzar algunas conclusiones que a lo largo de estas dos jornadas se han ido afianzando en el pensamiento de todos los asistentes. Intentaremos que en esta mesa se pueda llegar a algunas conclusiones con las que la mayoría, como en el caso de los BID, esté de acuerdo, y que esto sirva para que todos abandonemos estas jornadas con algunas ideas compartidas y que podamos aplicarlas en la práctica a nuestra experiencia en cada una de nuestras ciudades.

### *Carmen Criado*

Voy a describir un poco, para aquellos que no conozcan la ciudad, la problemática de ésta. También narraré cómo ha evolucionado la Asociación Centro Histórico desde su fundación en 1977. Esta asociación ha evolucionado tanto en lo que respecta a sus estatutos como en la imagen corporativa que ha ido aplicando para mejorar el entorno urbano. Resumiré lo que hemos hecho en ese sentido, las acciones más importantes que se han llevado a cabo.

Siempre hemos intentado estar presentes en los centros de toma de decisiones. Es decir, en el ayuntamiento, en el Patronato de Turismo de la Costa del Sol, en la cámara de comercio, así como en diversas asociaciones. Siempre hemos intentado influir en la solución de los problemas del casco urbano de Málaga, y más concretamente en los problemas del centro histórico que es nuestro ámbito de actuación. Hemos intentado mantener la centralidad comercial del casco urbano en una ciudad como Málaga, con unas características muy determinadas y con una dinámica y una evolución, quizás, un tanto modélicas.

La ciudad, en el área metropolitana, ha experimentado una evolución demográfica positiva durante los últimos años. Sin embargo, el centro histórico ha sufrido un despoblamiento cada vez mayor. Actualmente este proceso se ha detenido porque existe una tendencia hacia la rehabilitación de edificios. La gente está volviendo a vivir en el centro, incluso los locales comerciales se están volviendo a ocupar. Los precios del metro cuadrado y de las viviendas en los últimos tres o cuatro años se han regenerado y revitalizado a raíz de la aplicación de la iniciativa comunitaria URBAN. Esta iniciativa ha sido acompañada también de un programa de rehabilitación de viviendas e inmuebles. Se ha duplicado el precio de la vivienda en el casco antiguo. Estos son algunos de los aspectos fundamentales del proceso que se está produciendo actualmente en Málaga.

Málaga es una ciudad que ronda ya los 600.000 habitantes. Tiene un área metropolitana, no de derecho pero sí de hecho, muy consolidada donde viven cerca de 1 millón de personas. La provincia es la más pequeña de Andalucía pero su importancia económica es muy alta. Siempre se plantea el debate de que, económicamente, Málaga aporta mucho más a la comunidad autónoma que Sevilla. Esto lo dejo ahí porque siempre se crea polémica. Lo que sí es cierto es que el centro histórico se ha visto beneficiado durante muchos años por ser la capital de una zona turística muy importante, un destino nacional e internacional de primer orden como es la Costa del Sol. Es decir, nosotros estamos empezando ahora a recibir turistas. El plan especial que se ha realizado para el puerto, donde una de las actuaciones que ya ha finalizado ha consistido en la construcción de un dique en la zona de levante para el atraque de grandes buques de crucero, constituye una oportunidad estratégica para el centro histórico.

En la actualidad el centro histórico cuenta con 6.500 habitantes. Ha perdido más de 25.000 habitantes desde 1975 y cuenta con 3.100 puntos de actividad económica. De éstos, 800 son puntos comerciales y 350 son del sector de la restauración y de la hostelería. Estos últimos sectores se han desarrollado también muy positivamente durante los últimos años, tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos. El resto de los puntos de actividad económica lo constituyen oficinas, despachos profesionales, bancos, agencias de seguros, etc.

Como he dicho antes, la ciudad ha experimentado una gran renovación urbana del casco antiguo. En los últimos cinco años, incluso desde antes, hubo un plan especial de protección y reforma del centro que no lo hizo evolucionar positiva-

mente sino todo lo contrario. No se aplicaron políticas ni medidas que ayudasen a la rehabilitación o que incentivaran que la gente volviera a vivir en el centro. Por ello, el comercio del casco histórico ha visto muy complicada su competitividad. Además, durante estos años ha coincidido el hecho de que Málaga ha sido una de las provincias —sobre todo cerca de la propia capital— en las que han crecido más intensamente las nuevas formas comerciales de gran distribución. Actualmente la ciudad cuenta con cinco grandes superficies, junto con El Corte Inglés, así como con otras superficies medianas y dos centros comerciales muy bien comunicados con los accesos a la ciudad. Uno de ellos está en la zona de Vélez-Málaga y el otro se está construyendo en la zona del Rincón de la Victoria. Son municipios limítrofes con la ciudad y muy bien comunicados por rondas de circulación. Próximamente, a finales de este año o a principios del próximo, se va a abrir un centro de ocio cuya tipología es totalmente diferente a la de los centros comerciales cerrados. Es un centro de ocio de nueva tipología similar a los que están apareciendo en América. Su nombre es Plaza Mayor y va a estar situado en un nudo estratégico de comunicaciones cerca del aeropuerto. Se debe tener en cuenta que el aeropuerto es internacional y que recibe 9 millones de pasajeros al año. Con este paisaje comercial pueden tener una idea sobre la dificultad de posicionamiento del casco histórico. A partir de ahora estos problemas se van a acrecentar.

La iniciativa comunitaria URBAN, como les decía, ha sido uno de los factores que ha constituido un punto de inflexión en la evolución del casco urbano. También ha contribuido a este cambio el Plan de Excelencia Turística de la Ciudad de Málaga. La asociación ha participado en estos proyectos, o mejor dicho, ha cooperado con el ayuntamiento con la finalidad de debatir las actuaciones, las intervenciones urbanísticas que se iban a realizar, etc. Algunas obras están pendientes todavía aunque ya no se realizarán con fondos URBAN. Una intervención urbanística muy destacada es la que se va a realizar en la calle Marqués de Larios, principal calle comercial de la ciudad y eje sobre el cual giran los comercios de mayor nivel y calidad del casco antiguo. En este momento, estamos debatiendo el proyecto técnico y estamos consensuando el modelo de intervención que probablemente comenzará a partir del final de las rebajas para que no coincida con la campaña de Navidad.

Por lo que al sector turístico se refiere, somos conscientes de que para nosotros supone un potencial de crecimiento muy importante y que, como he dicho anteriormente, no ha supuesto grandes beneficios hasta hace muy poco tiempo. El sec-

tor turístico pronto se verá beneficiado por la apertura del Museo Picasso. A raíz de esta intervención también se ha planteado una situación contradictoria y compleja en la ciudad que ha generado muchos debates y una gran polémica. Por ejemplo, nosotros hemos influido para que la sede del Museo Picasso se ubicara en el antiguo Museo de Bellas Artes de la ciudad, en vez de construir un edificio moderno, tal y como estaba previsto en un principio. El acondicionamiento de este edificio del siglo XVI pensamos que es una oportunidad estratégica para todos los comerciantes y negocios ubicados en el casco antiguo.

Por otra parte, se está desarrollando el Plan Especial del Puerto, que también va a tener una repercusión esperamos que positiva. Este plan también ha provocado un intenso debate que fue generado por nuestra asociación. Creamos un foro de debate donde reunimos al Colegio de Arquitectos, a diversas asociaciones relacionadas con el patrimonio, la Asociación de Comerciantes del Centro Histórico de Málaga, etc. Se pudo influir para que se modificaran las intervenciones en los muelles 1 y 2. Actualmente las modificaciones no han salido a información pública. Estamos pendientes de éstas porque el proyecto ubicaba determinados formatos comerciales que no estaba muy claro que pudieran beneficiar al comercio ni al conjunto de la ciudad. Al principio se partía de un modelo y éste se cambió, pero ahora está debatiéndose de nuevo el proyecto y la nueva propuesta todavía no ha salido a información pública.

Frente a esta situación, la asociación siempre ha intentado influir en las decisiones que se toman en la ciudad para seguir posicionándose estratégicamente. Esto se desarrolló en el plan estratégico de la ciudad que pretendía que el casco urbano se constituyera como la cabecera del área metropolitana y como centro de compras. Este reto es difícil y complejo porque tenemos que competir con una gran oferta, no sólo de grandes superficies, sino también con los comercios de barrio. Además no se puede olvidar la competencia que suponen los municipios que han tenido un desarrollo comercial muy importante gracias al turismo como Marbella, Fuengirola o Torremolinos.

En los últimos años, lo cierto es que el casco urbano de Málaga ha experimentado una importante renovación en los aspectos comerciales. Los comercios se están renovando. Se están efectuando grandes inversiones por parte de los propietarios para renovar sus establecimientos y esto, sin duda, está cambiando la imagen de la ciudad y su imagen comercial. Hay que pensar que, hace solamente 25

años, la ciudad era receptora de todos los compradores de la provincia y esta situación hoy ya no es así. Actualmente Málaga capital concentra aproximadamente el 14% del mercado.

Quería comentar una experiencia que la asociación llevó a cabo este pasado mes de agosto. La asociación desarrolló una actividad como iniciativa de promoción turística para el centro urbano con motivo de la Feria de Agosto, la Feria de Málaga. Esta iniciativa que pusieron en marcha los comerciantes de la asociación hace casi ya veinte años generó un modelo de fiesta urbana en el centro que se constituyó en un verdadero fenómeno de masas. Ha atraído durante los últimos años a turistas que estaban en la Costa del Sol y que no acudían a Málaga capital a visitarla. Sencillamente no han acudido porque no se ha hecho una promoción seria de la ciudad en este sentido y también porque, evidentemente, la ciudad no tiene la monumentalidad de sus competidoras. Málaga no es un gran centro de atracción en lo referente a patrimonio histórico monumental en comparación con Sevilla, Granada o Córdoba. Así las cosas, el turismo, incluso el de cruceros, hasta ahora prefería estas ciudades. Ahora estamos empezando a reconducir esta situación y vamos a intentar que con la puesta en marcha del Museo Picasso y otras actuaciones que están realizándose en la ciudad los turistas se queden. Al menos se va a intentar que pasen un día o dos en la ciudad y que no se vayan directamente a Granada, Sevilla o Córdoba.

Quería mostrarles el modelo de gestión privada del espacio público que hemos llevado a cabo. El ejemplo es el de una plaza situada en la zona norte del casco urbano. Esta plaza se encontraba un tanto degradada y éste es el motivo por el que la asociación ha llevado a cabo, con todos los riesgos que comportaba en un principio, este proyecto de gestión unitaria de este espacio. El ayuntamiento nos cedió un espacio durante nueve días para gestionar la feria, los preparativos y los puestos. En los últimos años en la Feria en Málaga se había introducido un elemento que había desvirtuado su concepto tradicional de fiesta folclórica, singularizado porque se desarrollara en un centro histórico. Este modelo de feria ha sido imitado por otras ciudades, tanto de la misma provincia como de la comunidad autónoma. Pero la feria se ha visto muy afectada por una gran afluencia de jóvenes que consumen alcohol durante el horario en el que se desarrolla, es decir desde las 12 a las 19 horas.

Esta feria se planteó como un elemento de revitalización del entorno histórico para captar visitantes durante el mes de agosto y para mejorar el comercio, puesto que Málaga no recibía turistas. Ha pasado de ser un acontecimiento de mucho éxito a convertirse en un foco de problemas sociales para vecinos y comerciantes. Se ha generado un debate en la ciudad sobre la conveniencia de desplazar la feria del centro. En este debate se enfrentan los partidarios de eliminar la feria por el impacto que ha generado la *movida* juvenil, y los partidarios de que la feria representa un importante motor económico para el casco histórico, más para el sector hostelero que para el comercial, de forma que es un fenómeno beneficioso para la ciudad.

La asociación, en esta edición de la última feria se planteó y planteó al Consistorio, llevar a cabo un proyecto de gestión única e integral del espacio. Me explico. La asociación contrató unas carpas que se comercializaron para que se instalaran determinadas entidades, instituciones, empresas de hostelería o sociedades que quisieran desarrollar una labor de promoción o protocolaria durante las fiestas. A esta plaza se la dotaba de unos servicios que la asociación contrató directamente: servicios de azafatas, de limpieza interna del recinto, de seguridad y de vigilancia. También se abrió un punto de información para el visitante donde ofrecimos todo tipo de información turística. Esta fórmula ha sido alabada por mucha gente, sobre todo por los que han venido a participar de la fiesta en la plaza y que, de esta forma, han evitado los problemas generados en la calle. Nos referimos básicamente al problema del *botellón*, al problema de ver a niños bebiendo alcohol desde las 16 hasta las 19 horas.

El ámbito de actuación de la asociación queda delimitado exactamente por el centro histórico de la ciudad. El centro histórico tiene 45 hectáreas aproximadamente. La población representa el 1% de la ciudad en estos momentos.

Uno de los problemas básicos de la ciudad ha sido siempre la accesibilidad. En este sentido, nosotros hemos tenido que competir con una oferta actual de 2.617 plazas de aparcamiento frente a las 10.000 que tienen las grandes superficies que están en nuestra área de influencia.

También hemos organizado actuaciones en directo de grupos folclóricos y hemos conseguido crear un ambiente muy festivo y muy familiar. Lo cierto es que estas actuaciones han evitado la progresión del fenómeno del *botellón*. Todo el con-



junto de acciones ha tenido un efecto disuasorio sobre los jóvenes que acudían a estas zonas a beber y a emborracharse.

La gente acudía a comer, a beber, a divertirse, a bailar y a pasar un rato agradable en la feria. Ha sido un público de cierta edad que se había perdido precisamente por el problema de la *movida* y era un objetivo prioritario recuperarlo.

Esta situación ha generado un debate en la ciudad sobre si este modelo se puede extender a otras zonas y a otros espacios de la feria del centro. El alcalde, claramente, ha alabado el modelo de gestión y el ambiente de calidad que se le ha dado a este espacio público. De todas formas, la asociación también ha reclamado una mayor presencia y control del ayuntamiento en la feria del centro para que se hicieran cumplir las ordenanzas. Hemos recibido un premio de una asociación ciudadana por la labor desarrollada. Este premio reconoce el éxito del modelo propuesto y su compromiso social con la ciudad ante el problema de la *movida juvenil*. Hemos gestionado un modelo y hemos intentado demostrar que con cooperación y con una adecuada gestión se pueden mejorar muchas cosas, incluso inducir comportamientos en la gente y generar modelos que puedan trasplantarse o extrapolarse a otras zonas de la ciudad. Este es el principal debate suscitado. Hay una reunión prevista para dentro de un mes, precisamente para trabajar en el modelo de la feria del centro para la edición del año que viene.

### ***Profesor Agustín Rovira***

La Asociación Empresarial de Málaga integra, además del comercio, a varios sectores de actividad económica. La experiencia de Málaga es interesante por lo que hace pero, sobre todo, porque parte de la base de integrar a todos los agentes de la ciudad.

### ***Carmen Criado***

La Asociación Centro Histórico de Málaga nació como una asociación de comerciantes pero nosotros hemos intentado aglutinar siempre a todos los agentes que actuaban en el centro. Éste ha sido un proceso dificultoso y que ha tenido sus altibajos a lo largo del tiempo. A mí no me gusta dar la imagen de que todo es maravilloso y precioso porque no es la verdad. La gestión cotidiana es muy difícil, muy complicada.

Una asociación de comerciantes tiene una tarea complicada porque la dificultad estriba en la obtención de recursos. La interlocución con los diferentes agentes que están presentes en el centro urbano es una labor muy complicada y bastante ardua. De todas maneras, nuestros estatutos permiten la participación de cualquier agente económico siempre que se quiera integrar. De hecho estamos intentando atraer a los propietarios de inmuebles que, curiosamente, son los más beneficiados de todo el trabajo que se ha realizado. Al final, estas actividades repercuten sobre los precios de los alquileres de los locales que los comercios tienen que pagar. Además, en Málaga, se da la situación de que la gran mayoría de los comerciantes no son propietarios de sus locales sino que son arrendatarios. Tenemos también como objetivo el sector de la hostelería, el de mayor calidad, es decir, los restaurantes y las cafeterías. Los bares de copas no deseamos que formen parte de la asociación por el impacto que han generado en determinadas calles que han desertizado y que han hecho que perdieran su carácter comercial. Ahora nos encontramos en un proceso de inversión y el sector comercial de la zona se está recuperando. Aunque no existía coincidencia de horarios, las características de los bares de copas, ya que los primeros eran tremendos porque su reducida dimensión hacía que la gente consumiera directamente en la calle, han tenido una fuerte repercusión para los residentes y para el resto de actividades económicas. Ahora mismo la composición mayoritaria de la asociación es de comerciantes.

### **Agustín Rovira**

*Gandia es uno de los primeros centros comerciales abiertos que se plantean con este nombre específico. Ha seguido una evolución con el tiempo. En este momento, Arturo Torró preside la organización que se encarga de la gestión del centro histórico. La experiencia que nos va a presentar es muy interesante desde el punto de vista de la sesión de ayer y en relación con la experiencia inglesa y americana. Arturo es empresario a parte de profesional. También cuenta con una breve experiencia política.*

### **Arturo Torró**

Me voy a situar realmente en el problema que tienen los centros históricos. La primera vez que vine a una exposición de este tipo recuerdo que Marçal Tarragó dijo que el hombre tenía un sueño: *la autofinanciación*. Esto de la autofinanciación

que, según se ha dicho en Estados Unidos, es un problema que ya está superado, en España es algo difícil de conseguir.

Vamos a hablar del pasado. Personalmente divido la evolución del proyecto en tres fases. La primera fase fue la recopilación: hacer escrituras, aglutinar a la gente. Ésta es una labor costosa siempre por lo mismo; porque la gente no quiere pagar. Cuando se habla de pagar, algunos lo ven bien pero no perdamos de vista a los grandes empresarios que tienen franquicias en los centros históricos. No nos olvidemos que son muy avispados para sus negocios pero muy poco participativos en los centros históricos.

A la vista de la situación descrita, el panorama no era muy halagüeño. Había que empezar a buscar soluciones. Los buenos empresarios, los empresarios de la ciudad fueron los que colaboraron, los que aportaron dinero. El primer proyecto fueron las luces de Navidad. En esta campaña aparecieron los que pagaron y los que no pagaron. Y ahí comenzó el problema; cuando algunos de los que habían pagado se sintieron como idiotas y al año siguiente decidieron dejar de pagar. Entonces la cuota por negocio pasaría a ser más alta y la situación podría llegar a ser muy delicada.

Ante esta situación, empezamos a buscar nuevos socios y a comentar y difundir nuestro proyecto. El proceso tuvo varias fases. Yo me incorporé en una de ellas, pero una de las más importantes fue la captación de socios; se debía pasar a ser una cooperativa. Un paso previo imprescindible era acotar la zona sobre la que se iba a actuar. Eso era fundamental. Toda la ciudad no es igual. Sus inercias son diferentes al igual que su tipología comercial. Una vez acotamos la zona comenzamos a comentar nuestro proyecto con los empresarios. Unos se lo creyeron, otros no y otros ni nos escucharon. Este grupo fue el de las grandes franquicias.

Conseguido este objetivo pasamos a una segunda fase. Creamos una serie de servicios. Entre ellos se pueden citar los siguientes: servicio de control de vigilancia, servicio a domicilio, megafonía en todo el centro histórico, servicio de aparcamiento, revista propia a color —una gran publicación—, animación en todo el centro histórico, *merchandising* común. También vendemos bolsas y papeles. Hacemos todo lo habido y por haber. Nos comportamos como una asociación que podría ser un grupo de franquicias. Realizamos las campañas comerciales habituales; hacemos carteles y exponemos rebajas de verano e invierno. Por supuesto también realizamos actuaciones en el Día de la Madre, el Día del Padre, la Vuelta al

Cole o Navidad. Éste era el pasado y lo habíamos conseguido todo. ¿Qué nos faltaba? Nos faltaba la gente que no estaba convencida y ¿qué hicimos para atraerlos? Presentamos un modelo que nació de forma natural en el seno de la asociación. No copiamos ninguna idea pero estuvimos buscando la autofinanciación que comentaba el señor Marçal Tarragó. ¿A qué conclusión llegamos? Que todos debían colaborar. O lo hacían todos de forma solidaria o el sistema no iba a tener viabilidad. En este punto es donde los políticos debían jugar una baza muy importante. Los ayuntamientos deben ser valientes y deben coger el toro por los cuernos. Si se quiere rehabilitar una zona, ya que se va a autofinanciar, por lo menos tienen que ayudarnos a recaudar. Esta fue la oferta que realizamos. Encontramos un concejal valiente. Hasta la fecha no habíamos tenido otro igual. El concejal se creyó el proyecto y lo transmitió. Entre él que se encargó de transmitirlo y nosotros que empujamos como *lobby* para que se transmitiese, conseguimos crear lo que hoy es el único centro urbano de España que tiene financiación autónoma a través del IAE.

Lo que hicimos, simplemente, fue añadir al IAE un plus del 1,67% a las zonas de segunda y del 2% a las zonas de primera. Esto hizo que recaudáramos la cifra que necesitábamos: 27 millones de pesetas, capital necesario para empezar a actuar. Además, la Generalitat Valenciana a través de la Conselleria de Industria y Comercio también contribuyó a aumentar nuestras fuentes de financiación. También gracias a ellos, estamos donde estamos. Ha sido una gran colaboradora al igual que el ayuntamiento, que ahora nos hace de recaudador de impuestos. El ayuntamiento recauda el IAE para posteriormente entregarlo a la asociación mediante un convenio. A partir de este momento es cuando empezamos a tener la mayoría de edad; cuando alguien nos dice: «oye mira que me voy a borrar» les puedo responder: «sí, icómo no te borres del padrón, de aquí no te puedes dar de baja!». A partir de este momento nos convertimos en un *lobby* importante. Pasamos a detentar una posición estratégica importante. A partir de ese momento fue cuando se pudo comenzar a crecer y a trabajar. Hasta ese momento todo era muy complicado. Ahora tenemos financiación. Algunos todavía preguntan: «¿pero, ya habéis cobrado?» Y yo les puedo responder que ya hemos cobrado dos plazos por esta vía de financiación.

Con una financiación adecuada ya podemos planificar. Podemos enfrentarnos a la campaña de Navidad y sabemos lo que nos tenemos que gastar y el personal que tenemos que contratar. Este es nuestro presente. Opino que es muy esperan-

zador y estamos ilusionados. La situación actual nos hace ver el futuro como un escenario de crecimiento.

¿Cuál es nuestro futuro?, ¿dónde vamos? y ¿qué es lo que buscamos? Antes he dicho que buscamos un *partenariado*. Buscamos la unión con el ayuntamiento en una empresa común. ¿Cuál? Que nos cedan los servicios de vigilancia, los servicios de seguridad, los servicios de limpieza. Deseamos que todos los servicios que se presten a una zona recaigan sobre nosotros. Éste es el próximo objetivo de la asociación. Lo presentaremos el próximo lunes, ya como novedad. Estamos abriendo la caja de Pandora y esto es muy costoso.

Para que se hagan una idea de la situación actual de nuestra ciudad, les comentaré que hay un proyecto en una plaza del centro histórico. Además existen otros dos proyectos: una gran superficie y una superficie comercial con cines en la zona centro. No nos oponemos a las grandes superficies. Lo que sí exigimos es que primero se dote el centro histórico de lo que lo se tiene que dotar, que no es sino ocio. Explicamos esto como la teoría de la hoguera. Esta tesis es muy sencilla de entender. Si apilamos los troncos en la parte de fuera de la hoguera, ésta se extiende y lo único que desaparecerá será la ciudad. Con esta dinámica perderá el ayuntamiento, los ciudadanos y la ciudad.

Nos estamos jugando algo muy importante: el futuro de nuestra ciudad y debemos intentar que nuestro centro urbano sea el mejor de España. Si nos quedamos en el segundo o en el tercer puesto, cederemos el paso a quien sea pero nuestro objetivo es ser el primer centro urbano de España. Simplemente deseaba realizar un esbozo de las etapas por las que hemos pasado en nuestra evolución. Gracias.

### **Agustín Rovira**

*Jon Aldeiturriaga es el gerente de la Asociación del Casco Viejo de Bilbao. Es también muy conocido por muchos de vosotros y siempre colabora en todo tipo de jornadas sobre la gerencia de centros urbanos.*

### **Jon Aldeiturriaga**

Voy a hacer una breve semblanza de lo que es el casco viejo de Bilbao. Una breve semblanza basada en la constatación de ciertas cifras. Posteriormente pasa-

remos a comentar cuestiones relacionadas con lo que es la intención última de estas jornadas, es decir, a comentar cuestiones prácticas relacionadas con la gerencia de centros urbanos, con la gestión de las ciudades.

Cuando hablamos del casco viejo hablamos de un casco histórico relativamente pequeño que tiene alrededor de 250.000 m<sup>2</sup> de los cuales entorno a los 67.000 m<sup>2</sup> son metros comerciales netos. Estos metros comerciales están compuestos fundamentalmente por 600 establecimientos comerciales, alrededor de 200 establecimientos de hostelería y un mercado municipal que, yo no es que crea mucho en estas cosas, está inscrito en el libro Guinness como el mercado cubierto más grande de Europa. Este mercado está dedicado exclusivamente a la venta de alimentación fresca con cerca de 400 puestos o paradas como se denominan por aquí y en él se realiza, aproximadamente, el 50% de la venta de pescado que se efectúa en Bilbao.

El casco viejo, si fuera una empresa, si fuera un Casco Viejo S.A. o S.L. o similar, sería la empresa privada más grande del territorio histórico de Vizcaya, al menos porque genera entorno a los 3.000 puestos de trabajo si incluimos empleo y autoempleo. Es decir, la mayor parte del comercio es familiar con lo cual entraríamos casi en la categoría, desde el punto de vista empresarial, de lo que se conoce como autoempleo.

Sus cifras de ventas en recientes estudios se cifran entorno a los 60.000 millones de pesetas al año. Esto, si no me he equivocado al hacer las cuentas, serían 360 millones de euros, de los cuales alrededor de 8.000 millones de pesetas corresponderían al mercado municipal. Pero el casco viejo de Bilbao es mucho más que todo esto. Desde 1972 está declarado conjunto histórico artístico. Desde 1979 todo él es zona peatonal y aglutina una serie de elementos claramente dinamizadores como son el importante teatro municipal y varios museos entre los que destacan el Museo Vasco, el Museo Arte Sacro y un pequeño museo llamado Museo Montrén basado en los trenes eléctricos y similares. Además, también se ha instalado una biblioteca municipal que funciona además de cómo biblioteca, como sala de estudios y también tiene un gran salón de actos. Realmente, la biblioteca en estos momentos está siendo uno de los elementos culturales más dinámicos de la ciudad. Para que os hagáis una idea, en el último año han disertado en la misma biblioteca, dentro de los actos del 700 Aniversario de la Fundación de la Villa, dos premios Nobel y otros dos premios nacionales de literatura, además de otra serie

de exposiciones, etc. También contamos con un centro cívico que ocupa lo que era un palacio civil clásico del Bilbao del siglo XIX. Durante un tiempo fue una antigua ferretería, pero hoy día forma uno de los centros cívicos más activos de toda la ciudad.

Como os decía, desde 1979 esta zona es peatonal, lo que la constituye en un auténtico lugar de encuentro. Esta palabra ya ha sonado estos días aquí y sería uno de los objetivos que nosotros nos planteamos con una visión totalmente global, es decir, un lugar de encuentro para alrededor de 11 millones de personas que lo visitan entre lunes y sábados cada año. Evidentemente, con esta configuración, podríamos decir que es mucho más que un centro comercial.

La Asociación de Comerciantes del Casco Viejo es una entidad privada sin ánimo de lucro con la legislación más sencilla posible que nació en 1969. Podemos decir que llevamos 32 años de camino recorrido. Esto nos ha permitido, en buena medida, atacar la problemática de los centros históricos con bastante anterioridad a lo que lo han hecho en el resto del Estado. De alguna manera nos ha permitido empezar a crecer desde una posición menos desventajosa.

El objetivo de nuestra asociación es convertir el centro histórico en un área urbana de primer orden contemplando aspectos tales como el residencial, el turístico, el monumental, el comercial y el importante capítulo del ocio. Además, en nuestro caso y teniendo en cuenta una de las características del País Vasco en estos momentos, aunque cabría tener en cuenta algunas más, no podemos dejar de lado la gastronomía.

El carácter residencial es un claro índice del éxito que ha tenido el trabajo de la asociación. Paradójicamente, en los últimos años, se ha detectado que mientras Bilbao estaba perdiendo población, el casco histórico estaba creciendo en número de habitantes. Hoy por hoy es bastante difícil conseguir un piso en el centro histórico. No es fácil y desde luego cualquier cosa que consigas es más bien cara.

La Asociación de Comerciantes del Casco Viejo cuenta con la figura del gerente desde el año 1973. Yo estoy en la asociación desde 1975 y ocupo el cargo de gerente desde 1982. A mí me gustaría, como os decía antes, introducir algo que creo que es de mucha importancia cuando hablamos de la gerencia de los centros urbanos. En primer lugar, manifestar que es un campo que, en mi opinión, tiene muchísimo futuro. A mí me gustaría introducir el concepto del factor humano que yo cada día utilizo más en todo mi trabajo. Detrás de cualquier cargo, detrás

de cualquier función, siempre hay una persona, siempre hay un hombre o una mujer y es fundamental llegar hasta allí.

El gerente, en el caso de nuestra asociación, es una persona que propone, coordina, ejecuta y representa a los comerciantes. Fundamentalmente, está vinculado a una junta directiva clásica. También debo decir que nuestra asociación, de una forma diferente a la que comentaba Arturo Torró, también garantiza su supervivencia sobre la base de fondos propios. En nuestro caso son cuotas que representan unos 40 millones de pesetas al año de fondos propios, más otros, aproximadamente, 20 ó 30 millones que se pueden gestionar al cabo del año. Siempre provienen de programas de carácter finalista como formación, promociones, etc. También se consigue financiación externa a través de diversos canales.

Decir también que, al igual que se comentaba en el caso de Málaga, nuestra asociación es fundamentalmente de comerciantes, aunque también pertenecen hosteleros, sobre todo de hostelería de día. Como novedad, podríamos apuntar que, como socios de pleno derecho, tenemos a la mayoría de las entidades financieras que operan en la zona como socios de pleno derecho y que participan con unas cuotas bastante jugosas.

Volviendo al tema de la gerencia digamos que, en nuestro caso, la delegación de funciones existente en el puesto de gerente, convierte a esta persona en el ideólogo e incluso en el motor de lo que podríamos llamar la *revitalización de la zona*.

Nosotros hemos tenido tres fases. La primera fue la rehabilitación física con arreglo de fachadas, tejados, etc., que no se ha financiado pero que ha llevado una dinámica propia. En segundo lugar pasamos por la fase de *revitalización fundamental* donde se ha vuelto a dar vida tanto al comercio, como a las casas y a las calles del casco viejo. En este caso nos encontramos con que el gerente constituye esa especie de ideólogo motor de la revitalización. En nuestro caso colaboramos estrechamente con la empresa municipal Suévica, que es una sociedad urbanística que tiene como finalidad la revitalización de Bilbao. Hasta la fecha ha actuado fundamentalmente sobre el casco viejo con unos buenos resultados. Los criterios con los que se ha trabajado han sido la revitalización, la rehabilitación y la regeneración humana del área de Bilbao la Vieja. Paradójicamente es una de las áreas más degradadas de Bilbao y está situada en pleno centro de la ciudad, al otro lado de la ría.



El trabajo del gerente consiste fundamentalmente en la mejora del entorno. Como el proyecto es llegar a conseguir un área urbana de primer orden, éste sería uno de los elementos claves fundamentales en los cuales debe trabajar el gerente. Sus relaciones municipales son extensas e intensas abarcando desde el propio alcalde hasta las áreas técnicas de todos los aspectos que hemos visto aquí: la limpieza, la vigilancia, la policía municipal, el área de urbanismo, el área de mantenimiento. No se pueden olvidar las personas; desde el concejal hasta el secretario que, en un momento determinado, puede facilitar el acceso a una reunión o puede hacer que algún alto cargo reciba a la asociación cuando ésta tiene alguna necesidad.

Importante también es el área de *marketing*, publicidad y animación. Como es lógico suponer también se hacen campañas de todo tipo. No sólo campañas de corte comercial sino también campañas de índole cultural o sociocultural. De hecho, nuestra próxima acción será muy pequeña pero que fomentará la visita al casco viejo de miles de personas. Se organiza el canto de una salve. Una salve muy especial porque es la de los Chiquiteros. Hablar del Chiquito y de los Chiquiteros es casi como hablar de Bilbao. Para esta actividad contamos con la ayuda del mercado municipal y de una peña del Athletic. Esta peña se ubica cerca de un lugar donde hay una imagen de la virgen. Éste es el único punto desde donde se ve la Basílica. Por supuesto la asociación también colaborará en la organización de estos actos. Por supuesto estas actividades no hacen que dejemos de lado nuestras actividades de formación y de reciclaje.

Finalmente, como área de trabajo fundamental estaría lo que podríamos denominar el área de relaciones institucionales y sociales. Nuestra intención es conseguir que la asociación sea considerada como una institución más dentro de la sociedad civil. Suelo decir que una de las tareas más importantes que tengo como gerente es hacer que mi presidente sea una de las diez personas más importantes de Bilbao.

El área de relaciones institucionales y sociales supone mucho trabajo. A raíz de la inauguración del museo Guggenheim y del *boom* de Bilbao, en el que muchos estamos creyendo, el área de relaciones sociales ha tomado unas dimensiones que, a veces, rozan con lo agónico. De forma jocosa hemos comentado que deberíamos crear la Asociación de Asistentes a Actos Sociales en Bilbao para que el colectivo se repartiera en los diversos actos o para intentar que no coincidieran hasta tres o cuatro actos el mismo día.

Este comentario me permite enlazar con la parte menos grata de la labor del gerente, la que yo denominaría en «la sombra». En muchas ocasiones, el propio prestigio de la asociación convierte al gerente en una personaje dentro de la sociedad bilbaína. Es habitual que el gerente de esta asociación o de otras asociaciones, evidentemente porque hay varias gerencias en Bilbao, sea habitualmente entrevistado y aparezca en prensa, radio e incluso en televisión. Esto suele provocar, en muchas ocasiones y en el mejor de los casos, envidia de sus propios jefes. Para expresarlo de una forma gráfica es como trabajar en una empresa de cinco trabajadores pero con trescientos jefes. Nosotros consideramos a cada asociado como a un cliente pero ellos, en muchas ocasiones, se ven como nuestros jefes y hay algunos que pueden complicar la labor de la asociación. Quiero decir, sobre todo pensando en la gente del curso y en la gente que pueda ejercer en un futuro, que a veces no se entiende muy bien el hecho de que el gerente esté a las diez de la noche en algún cóctel. Una reunión agotadora pero a la que tienes que asistir porque puedes obtener contactos interesantes para la asociación. Además es importante que el gerente de la asociación aparezca en los periódicos y en los artículos de crónica social. Algunos asociados pueden pensar que no estás cumpliendo con tu labor, pero estás haciendo algo que es más eficiente que estar sentado en tu despacho a las 8.30 horas. A esas horas la gente con la que realmente puedes necesitar hablar todavía no está en su puesto de trabajo, ya que estaba a las 22.00 horas en el cóctel al que tú no acudiste.

Otro problema que puede tener un gerente y que ha ocurrido en nuestra asociación es que haya personas que quieran medrar a través de la asociación, incluso políticamente. Algunas veces hemos tenido en la asociación a gente o a colectivos que pretendían utilizarla en su propio beneficio. Todo esto supone muchos problemas para el gerente. Cualquier persona que ocupe el cargo de gerente de una asociación similar a ésta, sabrá que una pregunta tan sencilla como: «¿Y tú qué haces?» o «¿Tú a qué te dedicas?», es bastante complicada de contestar. Una de las definiciones que tengo acuñadas, dependiendo de quien me lo pregunte, es decir que yo me dedico a «esquivar puñales». Esto es bastante cierto porque el prestigio de la asociación está sustentado en el prestigio y la profesionalidad del propio gerente que tiene que hacer, entre otras cosas, de apaciguador.

Cuando elegí este teléfono móvil me decían: «¡Qué bonito, del Atlético, rojo y blanco!» a lo que yo siempre respondía «¡No! Es rojo porque es un teléfono de bombero, yo lo utilizo para apagar fuegos». Ésta es otra función muy importante.

Por suerte también en nuestro caso el apoliticismo ha funcionado bien en una tierra tan politizada como la nuestra pues nuestra asociación ha conseguido mantenerse al margen de este tipo de cuestiones. Esta actitud nos ha llevado a ejercer el liderazgo como asociación de todos los gerentes que trabajan en el ámbito del centro histórico. Esto es muy importante si tenemos en cuenta que siempre intentamos que nuestra actitud sea proactiva. Jamás se debe acudir a ningún sitio simplemente a plantear el problema que padeces. Se debe ayudar a solucionarlo y se tienen que plantear soluciones.

Actualmente nos estamos dando cuenta de que el proyecto como tal o la *misión* no es suficiente. Habría que dar otros pasos, avanzar en otros caminos y en ello estamos. Estamos intentando situar la figura del casco viejo a través del Plan Estratégico Bilbao 2010 que está elaborando la asociación para la revitalización del Bilbao metropolitano. Esto tiene mucho que ver con la experiencia de Lille Metropol con la que incluso estamos colaborando.

Para terminar de una forma más optimista yo diría que ayer se apuntó una figura que creo que es bastante correcta en el caso de un gerente de centro urbano. El gerente de centro urbano debe ser una especie de *cocinero* que con una serie de *ingredientes* debe preparar un plato lo más sabroso posible. En nuestro caso el *plato* se llama Casco Viejo de Bilbao, en otros caso se puede llamar Gándia o Málaga.

Voy a recordar aquí una experiencia que llevamos a cabo hace un par de años en Bilbao. Esta experiencia se plasmó en una jornada a la que acudieron también Agustín Rovira, George Sneddon y Maurice Periz. Se intentaba definir el perfil de la gerencia de centro urbano y lo conseguimos en unas conclusiones de seis puntos en los que quedaban perfectamente definidas las características que debía reunir un gerente urbano ideal. En la *trastienda* la conclusión fue mucho más breve. El gerente de centro urbano tenía que ser una persona mitad Superman, mitad Leonardo da Vinci y, además, poseer seis manos izquierdas.

## **Agustín Rovira**

*La visión del consultor es muy importante puesto que muchísimas de las organizaciones que inician su actividad, realmente, no saben cómo llevar a cabo sus primeros pasos. Incluso organizaciones que ya tienen mucha experiencia, debido a su amplio ámbito de actuación, necesitan el apoyo de profesionales expertos. En este sentido, a lo largo de los últimos años se han ido posicionando en el mercado español una serie de profesionales de la consultoría que se han especializado en la gerencia urbana. EUTAS, empresa a la que pertenece Eduardo Pascual, es una de ellas.*

### **Eduardo Pascual**

En el momento en el que planteé a la organización el contenido de esta intervención, ésta me comunicó que, previamente, se expondrían una serie de experiencias internacionales. El deseo de la organización de estas jornadas es que comente el marco general en el que se situará el gerente de centro urbano. También incluiré reflexiones sobre la situación actual en la que se encuentra esta figura.

El marco es francamente complejo. El gerente de centro urbano, al comenzar su actividad, se encuentra con una serie de agentes que intervienen en el espacio urbano. Entre ellos destaca el Gobierno regional, a través de diversas consejerías, como pueden ser los departamentos de obras públicas, territorio o patrimonio. En el fondo de todas estas cuestiones se encuentra el modelo de ciudad que es consecuencia de la actuación de cada uno de estos agentes. Todo ello configurará el escenario en el que va a tener que actuar el agente. Otro agente fundamental es el ayuntamiento. Esta institución, a través de la concejalía de urbanismo, diseña los planes generales de ordenación urbana. Estos planes tienen validez normativa y regulan la actuación sobre este espacio. El ayuntamiento también actúa a través de otras concejalías para actuaciones concretas como accesos, tráfico, direccionalidades, peatonalizaciones, seguridad o limpieza, etc. Es decir, todo lo que son las competencias municipales. No es el caso del modelo norteamericano que ha expuesto Tamyko Ysa.

Todas estas cuestiones son competencias de los ayuntamientos y van a seguir siéndolo. Entre estas competencias existe una no utilizada hasta ahora pero que, según me han comentado recientemente, pronto va a ponerse en marcha en Gandía. Existe una normativa urbanística, mediante la cual los ayuntamientos pueden actuar sobre solares vacíos, edificios abandonados o en estado de ruina. La

cuestión es intentar la promoción de estos espacios, bien a través del propietario o a través de promotores privados. Más tarde será preciso recuperar estos espacios. Son solares localizados, normalmente, en los centros de las ciudades. Los ayuntamientos suelen actuar a través de sociedades mixtas. Por ejemplo, en Valencia existe la oficina del Plan Riva. Imagino que en muchas ciudades existen este tipo de oficinas específicas que tienen como finalidad la revitalización de estos espacios. Sus objetivos son muy concretos y se centran en cuestiones urbanísticas y de promoción de vivienda.

El tercer agente que aparece en la descripción del marco son los operadores privados. Este elemento incluye a las promotoras inmobiliarias que estén actuando en obras nuevas o en la rehabilitación de viviendas, así como a los empresarios del comercio y de la hostelería que actúan dentro del ámbito de su negocio.

Otro agente son los propietarios del suelo, sin tener en cuenta a los propietarios de sus propias viviendas. Nos referimos a los grandes propietarios del suelo, entre los que se encuentran varias instituciones. En los centros urbanos encontramos propiedades de la Iglesia, de los ayuntamientos, de los Gobiernos centrales, etc. Este patrimonio tiene un gran valor histórico. A ellos hay que sumar el patrimonio privado de las grandes familias que tienen la propiedad de edificios enteros. La gestión de estos patrimonios urbanos provoca actuaciones diversas como pueden ser su ocupación y su subsiguiente mantenimiento, la rehabilitación, el abandono o la especulación.

Como ejemplo concreto podríamos citar el caso de Cartagena. En esta ciudad El Corte Inglés decidió abrir una nueva sede y, antes de que se conociera esta noticia a través de la prensa, se produjo una revalorización del suelo en los espacios y solares colindantes en donde nunca antes se había hecho ninguna actuación. Estos fenómenos especulativos quedan enquistados a no ser que se produzcan elementos de presión externa ya sea por parte del ayuntamiento —como en el caso de Gandía— o por iniciativa privada.

Otro agente muy importante es el vecindario, aunque a menudo queda olvidado. La finalidad es el diseño de modelos por las consultas, bien a través de su exposición pública, de los recursos o del planteamiento urbanístico. Al final del modelo tenemos al «visitante consumidor» que, realmente, es el objetivo de todo el planteamiento y no la consecuencia. Este factor nos indica cómo se ha estructurado la formulación del modelo urbano que culmina con el «modelo de ciudad».

El modelo de centro ciudad es la causa o bien de una mediana planificación estratégica de la intervención de todos estos agentes con todas sus derivaciones y con todas sus áreas de intervención, o bien es la consecuencia de los movimientos autónomos de cada uno de los elementos; es decir, de las actuaciones independientes e inconexas de la consejería correspondiente, del ayuntamiento o de las promotoras inmobiliarias. En todo este organigrama es necesario incluir la figura del gerente de centro urbano.

Otro aspecto que la organización de estas jornadas me solicitó que abordara es la cuestión del «funcionamiento». Este tema ya ha sido tratado en las ponencias anteriores pero con un sentido unidireccional. La integración del gerente de centro urbano implica su dependencia de alguno de los agentes. Las opciones que se están barajando en diversas ciudades son múltiples y muy variadas.

En los casos donde se está planteando que el gerente de centro urbano se incluya en la estructura del ayuntamiento destaca el aspecto favorable de realizar un seguimiento detallado de las actuaciones urbanísticas. Es decir existe una persona en el organigrama del ayuntamiento y esto facilita que esta persona acceda fácilmente a las intervenciones urbanísticas. El aspecto negativo es la dependencia política que pueda existir. Esta cuestión es un interrogante.

En este momento me gustaría plantear una cuestión ante el escenario francamente idílico que se ha descrito en otras ponencias. La cuestión es: «¿cómo impactan en sus proyectos los cambios políticos, no ya en París, Bruselas, Viena Bonn o Berlín, sino en sus ayuntamientos?, o incluso ¿cómo impactan los cambios de personas —aunque sean del mismo signo político— en las sociedades que se han organizado y en los proyectos que estas sociedades están llevando adelante?»

La posibilidad que, desde mi punto de vista, es la más acertada, consistiría en la creación de sociedades mixtas que estuvieran participadas por asociaciones de comerciantes, por asociaciones de empresarios y por el ayuntamiento. Estos agentes serían los pilares básicos de la asociación a los que se sumarían otras instituciones como las cámaras de comercio, las oficinas de rehabilitación, etc.

¿Qué ocurre cuando el gerente de centro urbano depende de una asociación de comerciantes? Lo que está ocurriendo es que la dirección se realiza desde la propia asociación de comerciantes. Suelen realizar una labor encomiable pero poco valorada desde las instituciones, lo que hace que todavía no se pueda decir que sean gerentes de centros urbanos en sentido estricto. Otra posibilidad es que el proyec-

to lo encabece la cámara de comercio, como en el caso francés, pero nuestra situación no es exactamente la misma. Al fin y al cabo es otra posibilidad de dependencia.

Primero definamos, y vuelvo a los orígenes de estas jornadas, para qué queremos al gerente urbano y definamos sus funciones dentro de un marco de estrategia de centro ciudad e incluso con perspectivas más amplias. Esta estrategia de centro ciudad debe enmarcarse en una estrategia de conjunto para la ciudad. La figura de gerente de centro urbano no debe ser gratuita, debe responder a los objetivos de un plan previamente delimitado. Si la estrategia no es ésta, ocurrirán cosas que comentaré más tarde.

Segundo, y esto también es bastante obvio, debemos definir las áreas de intervención de este gerente de centro urbano. ¿Queremos que intervenga? Si es así, ¿hasta qué punto debe intervenir en obras públicas, vivienda, urbanismo, seguridad, limpieza, etc.?

En tercer lugar debemos definir claramente sus funciones. Deberíamos llegar a establecer incluso un manual de funciones de esta gerencia de centro urbano. Para su confección estandarizada existe mucha documentación.

El cuarto punto consistiría en definir las relaciones de dependencia y funcionalidad, es decir, dentro de las posibles opciones en las que se puede ubicar el gerente de centro urbano, ¿por qué modelo nos decantamos? No necesariamente tiene que ser el mismo en todas las ciudades. Un aspecto también importante es definir la función consultiva sobre las decisiones del gerente de centro urbano. Todos los agentes pueden opinar pero la cuestión es: ¿nos interesa un gerente que no tenga capacidad de decisión de modo indirecto? Y ¿cuál puede ser ese mecanismo para que tenga capacidad de decisión de modo indirecto? Porque el gerente de centro urbano no va a ser el que firme, por ejemplo, la peatonalización de una calle. Esto lo ha de seguir haciendo el ayuntamiento de cada localidad. Pero si los ayuntamientos no se implican en estas sociedades mixtas y se comprometen con las decisiones que allí se adopten, no existirá el mínimo compromiso necesario.

Llegados a este punto me gustaría realizar una reflexión más. La cuestión sería «¿dónde necesitamos al gerente?» Debemos ser sensatos y delimitar bien qué ciudades lo necesitan y, dentro de estas ciudades, qué espacios comerciales lo exigen. Si se abrieran líneas de ayudas para la contratación de gerentes de centro de ciudad, las solicitudes serían muy numerosas. Habría algunas propuestas muy sensa-

tas, otras con menor grado de viabilidad pero susceptibles de recibir un apoyo, y habría otras propuestas completamente inviables como ocurre con otro tipo de proyectos. Se deberían seleccionar bien los proyectos porque la idea es atractiva y puede intentar trasladarse a espacios que no tienen entidad para desarrollarlos y que necesitarían otro tipo de actuaciones de apoyo. Me refiero concretamente al comercio de barrio. Realmente es necesario destacar que existe una diferencia obvia, y se ha comentado ya en algunas intervenciones de esta mañana, entre lo que es el comercio de barrio, el comercio de proximidad y el comercio de centro ciudad.

Por otro lado nos podemos preguntar: «¿dónde están los gerentes de centro urbano en España?» Realmente, el gerente de centro urbano en España hoy no existe. Sus funciones se están desarrollando con mayor o menor grado de acierto, con mucha voluntariedad y las están llevando a cabo principalmente los gerentes de asociaciones de comerciantes. Pero el gerente de asociaciones de comerciantes, personalmente lo entiendo así, no es un gerente de centro urbano mientras no se le reconozca como tal y mientras no tenga capacidad de decisión, al menos indirecta, a través de determinadas sociedades o esquemas organizativos intermedios.

Otra pregunta que podemos hacernos es «¿dónde están los centros comerciales abiertos?» Estoy criticando mucho a la Administración, sobre todo a la local, pues soy consciente de que la autonómica lleva muchos años apoyando las iniciativas en el sector del comercio minorista. Pero el sentido real de esta cuestión es también delimitar la labor del empresariado en todas estas cuestiones.

Hemos asistido a tres exposiciones de tres casos realmente espléndidos, aunque no haya muchos más ejemplos. ¿Por qué? Porque estamos hablando de casos en los que se capta autofinanciación a través del IAE o de casos en los que las cuotas son importantes como en Bilbao. Pero la situación más habitual es que se contribuya con 36 euros cada trimestre y con estas cantidades no se puede hacer absolutamente nada.

Para finalizar me gustaría realizar una última reflexión sobre los antecedentes del gestor de centros urbanos. El antecedente más importante es el gerente de las asociaciones de comerciantes. Suele ser una figura muy voluntarista y desarrolla muchas funciones que se han comentado en esta ponencia. Se preocupa, por ejemplo de si un macetero está roto, de si los contenedores están mal situados, de la formación de los comerciantes o de la innovación de los comercios. Es decir, está



desarrollando muchas de las actividades que llevaría a cabo el gerente de centro urbano.

Otros antecedentes son los agentes de desarrollo local o ADL, que realizan tareas de dinamización de una zona. Su peculiaridad es que actualmente se les contempla en un área de intervención macrourbana que supera el centro urbano. También existen las AFIC —agencias para el fomento de iniciativas comerciales— aunque éstas se centran en el área del comercio; podrían redefinir sus funciones y abrir su campo de intervención. La conclusión final es que estas entidades están desarrollando parte de las funciones de gerente urbano pero no están reconocidos como gerentes de centros urbanos.

La figura de gerente urbano es muy apetecible. Es una figura que, de funcionar, se convertirá en una autoridad municipal, y en algún caso podrá generar problemas sobre los que habrá que estar prevenidos. Surgirán, sin duda, problemas entre los presidentes de las asociaciones, con otros presidentes, con el alcalde, con los concejales, etc. Es en esta situación donde más importancia tienen los aspectos humanos.

### **Agustín Rovira**

*Estas jornadas, patrocinadas por el Ministerio de Economía y Hacienda, tuvieron su origen a partir de un estudio que el Ministerio encargó a la consultora de Francisco Molina sobre la idea de la gerencia de centros urbanos. De hecho, el libro se tituló Gerentes de centros urbanos. Es precisamente este libro el que marcó el contenido y el camino que debía seguirse para poner en marcha un proceso de formación de gerentes de centros urbanos. Este proceso de formación de gerentes de centros urbanos estamos llevándolo a cabo en la Comunidad Valenciana.*

### **Francisco Medina**

Ha pasado suficiente tiempo para poder evaluar la situación. En ese sentido el planteamiento de la ponencia de hoy tiene una vocación crítica. Yo pretendería que esa vocación crítica, al final, fuese asumida en su totalidad, o al menos en parte, por los asistentes y transmitida por la información que pueda difundirse desde este foro.

Permitidme *provocar* un discurso más que desarrollar un discurso bien estructurado. Comenzaré por la reflexión de Pierre Francis acerca de la función del gerente de centro urbano que él definía como «no gustar pero convencer». Es una frase totalmente cierta. Los que hemos estado relacionados con realidades tanto de planificación de procesos como de dinamización comercial urbana sabemos que esa frase es genial.

Creo que es interesante empezar a evaluar y a advertir acerca de los riesgos que en estos cuatro últimos años hemos comenzado a notar. Tengo la sensación de que empezamos a reiterar el mismo discurso. Hay que encontrar un punto de inflexión en la situación, porque no podemos aguantar más en este ámbito de la constatación de una serie de experiencias que pueden ser interesantes pero que dejan de ir más allá. Es decir, no existe una reivindicación bien estructurada. Creo que ha llegado el momento, después de cuatro o cinco años, de dimensionar el concepto. Empezar a dimensionar también un nuevo itinerario al igual que se hizo en el marco del Observatorio de la Distribución Comercial en la Comisión de Urbanismo Comercial. En este marco se empezó a hablar de la figura de gerente de centro urbano cuando realmente no había nada. Pero esta reunión fue un punto de inflexión. Después de cuatro años, creo que ha llegado el momento de alcanzar otro punto de inflexión porque nos podemos encontrar en una situación de *rebote continuo* por la falta de institucionalización. Es necesario categorizar un método de funcionamiento que sea extrapolable.

Me cuestiono, de todas formas, si después de cuatro años ha llegado ya el momento de poder hacer esta evaluación. ¿Podemos criticar y redefinir en su caso, el proceso de las gerencias de centro urbano planteado en el marco de la Comisión de Urbanismo Comercial del Observatorio? No sé si es el momento idóneo porque soy de los que consideran que cualquier conocimiento, modelo o sistema, para poder ser considerado como un proceso contrastado que luego podamos exponer en jornadas y extrapolar a otras situaciones, requiere, como el buen vino, mucha maduración. No me refiero a las gestiones que en aspectos de dinamización comercial urbana están desarrollando las distintas asociaciones comerciales que son muy interesantes y que se están perfeccionando. Me refiero a llegar a saber si verdaderamente en España tenemos suficientes experiencias de *partenariado* como para poder ser evaluadas y redefinidas en los casos en los que no hayan funcionado.

Soy de la opinión, y he tenido la suerte de constatarlo en muchas comunidades autónomas, que eso todavía no existe y, por lo tanto, después de cuatro años sin la existencia de ningún modelo público de *partenariado* consolidado y bien estructurado la situación comienza a ser crítica. Debemos llegar a otro punto de inflexión y superar el marco actual.

Si asimilamos los estados de la materia al procedimiento seguido, seguro que hemos abandonado el mundo gaseoso, de lo etéreo, de lo volátil, de las ideas de los primeros años, para pasar al mundo de lo líquido en el que creo que llevamos ya demasiado tiempo. Corremos el peligro de *abogarnos* antes de llegar al deseado *estado sólido*. Tan sólo cuando tengamos una experiencia sólida, una experiencia lo suficientemente contrastada, podremos desarrollar y vender esa creatividad concentrada.

Considero que hay procesos administrativos o de excelencia empresarial en el ámbito de lo privado que llegan a esta excelencia y, por lo tanto, se convierten en modelos a seguir para cualquier experto en la gestión de negocios. Los procesos de dinamización urbana quizá sean verdaderos desiderátum o, como yo los denomino, procesos de gestión muy *platónicos*. Al igual que los amores platónicos, están destinados a descansar siempre en el mundo de las ideas; pueden, incluso, llegar a sorprendernos en alguna experiencia concreta, pero no acaban de enamorarnos y van a continuar siendo inalcanzables. De todas formas, no podemos continuar sin alcanzar la gloria. Si bien en un primer momento, fue el ministerio el que hizo que la situación alcanzara un punto de inflexión, yo creo que ahora mismo está en manos de las comunidades autónomas y de los municipios propiciar un segundo *cambio de ritmo*.

En ese sentido, me he permitido avanzar en la determinación de una serie de planteamientos que me gustaría someter a consideración y que me gustaría también proponer como conclusión de estas jornadas. Estos planteamientos pretenden avanzar en la *solidificación* del proceso. Abandonar el *estado líquido* y empezar a concretar cosas: itinerarios, procesos, sistemas y modelos extrapolables. Todo ello sin olvidar que cada realidad es específica y, por lo tanto, ese modelo tiene que ser lo suficientemente versátil como para poder ser adaptado.

En estas jornadas se ha analizado la situación desde escalas que desmoralizan bastante. Tendríamos que empezar a hablar de cuestiones mucho más pequeñas, de realidades. No deberíamos hablar del comercio de barrio como algo anecdótico,

sino estructurar discursos sobre lo que son los comercios en esas otras centralidades comerciales urbanas. Por tanto, me he permitido avanzar en cuatro ámbitos de actuación que podrían ser los puntos de referencia a partir de los que podríamos comenzar a andar.

Creo que ha llegado el momento de actuar con nuevos actores. Ha sido en el ámbito del comercio donde ha nacido todo esto porque había una necesidad y un no-posicionamiento competitivo de los operadores comerciales. En este sentido sorprende que el propietario del centro comercial abierto —no el operador— no esté asociado a este proceso. La articulación del propietario de la vía pública y del propietario privado —que ha estructurado el modelo americano, como expuso Tamyko Ysa—, es completamente desconocida. El propietario no lo tiene en su agenda, es decir, no se encuentra entre sus prioridades.

Me he dirigido personalmente varias veces a la Federación Española de Municipios y Provincias. Como interlocutor he elegido al grupo de empresarios de los propietarios de centros comerciales abiertos, y no al grupo de los operadores. He comenzado a hablar sobre el concepto de la gerencia de centro urbano y, además de desconocer el tema que les estaba planteando, la predisposición es negativa porque el concepto choca con las competencias de los alcaldes. Si hemos enfocado la cuestión desde el ámbito económico siempre hemos sido todavía más *sospechosos*. Considero que es grave que los agentes de la Federación Española de Municipios, de las diputaciones, de los ayuntamientos, de las comarcas o de los distritos municipales de las grandes ciudades no tengan en sus agendas un proceso estructurado de gerencia de centro urbano.

Las máquinas que nutren estas instituciones, es decir, los partidos políticos, tampoco lo tienen en las agendas. Se critica que los programas de los partidos políticos sean iguales. Yo creo que es muy bueno que sean iguales porque vamos tendiendo a la perfección del discurso.

A lo que me refiero con todo esto es a que hemos de orientar mucho el proceso e incorporar actores que no tengan que ser simples convidados de piedra, sino que sean fundamentales. No nos hemos de entristecer. La idea ha partido del ámbito del comercio pero no podemos continuar circunscribiéndonos sólo a las cámaras de comercio. El sistema ya está lo suficientemente maduro como para que aparezca un verdadero *padre adoptivo*.

Hablemos también del otro propietario. No del propietario de la vía pública sino del propietario que ha estructurado el modelo americano que parece que está funcionando. De una forma u otra, en todos los modelos europeos que hemos visto el propietario es inmobiliario.

El centro comercial privado, obviamente, se ha estructurado a partir de un concepto que no es estrictamente el de distribución comercial sino que es el de optimización de una propiedad, de un valor como es la propiedad inmobiliaria. Han acaparado los alrededores de las ciudades y se han situado de una forma muy estratégica. En la zona urbana la propiedad inmobiliaria no participa de estos procesos. Independientemente de que la estructura de la propiedad de las cámaras urbanas está desestructurada en nuestro país, sí que existe una cámara de la propiedad urbana y un interlocutor válido. La FEM es un interlocutor válido en el ámbito nacional. La Federación Regional de Municipios también está estructurada en el ámbito autonómico.

Las cámaras de propiedad urbana existen en algunos lugares, por desgracia no en todos. Aparecen con la misma filosofía de instituciones privadas que las cámaras de comercio, aunque en algunos sitios están dormidas. Atendiendo a un proceso como el que estamos planteando de dinamización comercial urbano, me pregunto si no ha llegado el momento de que participen en él tanto la cámara de propiedad urbana de cada ciudad como los propietarios asociados a ella, y que lo hagan de forma decidida. No me refiero a los fondos inmobiliarios que tienen una expectativa de inversión sino a los establecidos previamente; a los propietarios actuales de pequeñas *pastillas* de zona urbana que, obviamente, reciben un impacto causa-efecto directo muy fuerte cuando se desarrolla con éxito un proceso de dinamización comercial urbana o de gerencia de centro urbano. Por tanto, el primer punto es que, o incorporamos a esta película nuevos *actores* o nos quedamos sin *premio*.

El segundo aspecto, por tanto, sería que la nueva Asociación de Gerentes de Centros Urbanos, que es al menos un interlocutor válido en estos temas en el ámbito nacional, tuviera como uno de sus objetivos prioritarios el propiciar un primer encuentro. Sería fantástico que las II Jornadas Internacionales de Gerentes de Centros Urbanos fueran organizadas por las cámaras de comercio y por el mundo del comercio. Con la FEM y con una cámara de propiedad urbana habríamos avanzado en ese sentido. Si implicamos a estos agentes, la gerencia de centros

urbanos pasaría de ser una cuestión particular del colectivo dedicado a la distribución comercial a ser algo más importante, y todo ello a partir de cuestiones concretas.

Otra cuestión es que creo que ha llegado el momento de actuar en red, pero no como una frase hecha que no se concrete en nada. Una red es compleja. No se trata solamente de que todos tengamos una página web. Necesitamos una red inteligente, estructurada, con nodos que no representen lo mismo y que acabará siendo competitiva. Al igual que podrían hacer las agencias de desarrollo local por todo un territorio porque, obviamente, ¿no iban a llevar a cabo desarrollos locales que afectasen verdaderamente a la competitividad de todo un municipio?

Las redes de gerencia de procesos de gerentes urbanos están compitiendo entre sí. Un ejemplo lo tenemos en este país con las ciudades aeroportuarias que son propiedad de un titular. Dentro de poco tiempo, y debido a los procesos de liberalización, AENA se desestructurará y veremos cómo una red cooperativa, como actualmente es AENA, pasará a ser un conjunto de redes que compitan entre sí. ¿Quién querrá que el ayuntamiento dirija el aeropuerto de Reus?, ¿habrá una red que controle los aeropuertos de Madrid y Barcelona?

Es complicado porque deberemos estructurar una red que tendrá que ser competitiva y no estamos acostumbrados a funcionar en redes competitivas. Las cámaras de comercio son redes cooperativas. En este sentido estamos empezando a actuar como consultoras en gerencia de centros urbanos y, obviamente, desearé estar asociado o ser gerente de las ciudades que puedan llegar al éxito. Por este motivo habrá problemas. Y habrá problemas porque no existe una cultura de red cooperativa y, en este sentido, las cámaras de comercio y las direcciones generales de comercio se deben a sus asociados, a sus conciudadanos o a sus votantes con una relación de igual a igual y, por lo tanto, empezar a discriminar será peligroso.

Pero no pasa nada en un ámbito que no es sospechoso y sí que es cercano, como es el proceso de dinamización turística. El ministerio ha realizado una gran tarea con los planes de excelencia turística. Existe una discriminación positiva para destinos turísticos que estén bien posicionados y ningún destino turístico que no haya sido incorporado a esa red se ha molestado. Se asume que el *efecto piloto*, esos procesos de dominó, tienen que estar asociados a procesos donde la discriminación sea una línea de actuación.

La verdad es que teníamos mucha información. Por tanto, lo que propongo como segunda línea de actuación, es que seamos conscientes de que nos encaminamos a la estructuración de redes competitivas. En ese sentido todas las cuestiones relacionadas con las buenas prácticas, la explicación de las actuaciones van a acabarse. Cada municipio deberá molestarse en acceder a la información y a otras experiencias. Los gestores de centros urbanos acceden a esta información al actuar en red. La estructura es competitiva pero enmarcada en una red global. En el ámbito de la dinamización comercial urbana hemos superado la máxima de los ecologistas que decía «pensar globalmente y actuar localmente». En dinamización comercial urbana debemos pensar y, desde luego, actuar globalmente y localmente.

¿Qué hemos hecho durante estos cuatro años de intento de desarrollo de esta política pública? Pensar globalmente y actuar localmente. En estos momentos debemos empezar a actuar globalmente. En este sentido es importante el papel embrionario que pueda tener la Asociación de Gerentes de Centros Urbanos (AGECU).

La creación de esta asociación es un paso importantísimo pero creo que se tiene que ir mucho más allá. Junto a AGEUCU debería existir una Asociación de Gerencia de Centro Urbano. Tiene que existir pero no podemos estructurar un único interlocutor válido del proceso. El interlocutor se estructurará sobre la base de un corporativista válido, legítimo y necesario. Estoy proponiendo la creación de una Asociación Española de Gerencias de Centro Urbano y lo ideal sería que la vicepresidencia fuera asumida por la FEM.

Hemos desarrollado en Gaudí un proyecto que llamamos Central de Centros. El proyecto intenta estructurar una propuesta de este tipo. En este proyecto no tan solo estaría presente la FEM, sino también otros *partenariados* privados interesantes. Por ejemplo podríamos llegar a un acuerdo con Volvo para que presentaran sus vehículos en España en centros urbanos y no en centros comerciales privados. Es necesario presionar; presionar para que en las series de televisión se vaya de compras al centro urbano y no al centro comercial. Esto no se puede hacer desde asociaciones individuales de Reus o Bilbao. No estamos actuando globalmente y el cambio de modelo tiene que venir por la actuación global. Hay actuaciones locales de todo tipo, pero actuar de forma global es necesario porque el consumidor es global.

La última cuestión creo que es la más importante. Es necesario estructurar el proceso. En Cataluña se extendió una red de dinamizadores comerciales que dependía exclusivamente de los comerciantes. Se pasó a una dependencia de un *partenariado* en el que debería estar incluido el ayuntamiento. Evidentemente estos dinamizadores comerciales debían ser conocidos por el ayuntamiento. Pero lo que ocurrió es que los alcaldes se enteraban por la prensa de que tenían un gerente de centro urbano. Automáticamente se creaba una animadversión hacia estas personas que iba en aumento si eran de un distinto color político. Este tipo de situaciones están dinamitando el proceso y debemos intentar corregirlo dando virtualidad jurídica al proceso. Mi propuesta es que el centro de la estrategia sea el *Plan* y no la *Gerencia*. El *Plan* dará virtualidad jurídica al proceso, todo ello sin olvidar la gestión y las ordenanzas reguladoras.

Siempre he considerado el proceso de dinamización comercial urbano como la simbiosis de tres tipos de metodología. La primera es la de un estudio de mercado, el diseño de un reposicionamiento competitivo, el *marketing* y la promoción privada. La segunda metodología —esta es mi formación— sería realizar un proceso de urbanismo comercial de planificación urbanística sectorial. Por último, se debería realizar un proceso de planificación estratégica sectorial, por tanto, de participación y de pacto político.

Si conseguimos estructurar una figura de planificación, como por ejemplo un plan de dinamización del comercio integrado en el tejido urbano de la población o un programa de orientación de equipos comerciales, que sea lo suficientemente sólido y esté colocado en una estructura institucional, conseguiremos darle virtualidad a todo el proceso. El plan de actuación comercial no debe ser únicamente un estudio sino que debe ser un proceso. Por ejemplo, el Plan Bilbao Ría 2000 es un plan como tal que se culmina con la creación de una empresa. Príncipe Pío, en Madrid, es simplemente un plan.

La primera cuestión que plantearía sobre el Plan Bilbao Ría 2000 sería un cambio de denominación más cercano a un concepto. Actualmente estoy desarrollando un proceso similar llamado Projecte Porta Daurada 2006. Es importante bautizar los planes con una fecha objetivo marcada, como los Juegos Olímpicos. El plan tiene que ser algo divertido pero a la vez muy serio. Divertido en el sentido de que debería ser un proyecto que fuera el primer instrumento de dinamiza-



ción comercial urbana. Debemos analizar los planes de actuación comercial como lo hacen en la Comunidad Valenciana, que son los mejores de este país.

La base metodológica de los planes de actuación comercial debe partir de los planes que se están desarrollando en Valencia. Además deben ser desarrollados no por los gerentes sino por los consultores, por profesionales que colaboren en la dinamización del proceso con el pretexto del plan de actuación comercial. Tiene que ser un proceso de dinamización comercial urbana y no un trabajo de despacho o de gabinete. Hemos de motivar con el plan y esto implica un proceso largo y de integración de los agentes.

El plan tiene que ser un proceso que cubra las cuatro «p» que yo considero que debe tener todo plan: «pacto político del *partenariado* público-privado programado y presupuestado». Son muchas más «p», pero la básica es la de «programado», con la que hago referencia a una fecha, a un objetivo concreto. Si el plan puede tener dos legislaturas mucho mejor.

El problema del dinero tiene que solucionarse en el plan de actuación comercial y en esto debería consistir el pacto. Lo más importante del plan no es el estudio de mercado, el análisis de la oferta y la demanda sino el dinero del que se va a disponer durante los próximos años. Es necesaria una financiación adecuada además de disponer de un plan.

Los planes tienen que dejar de ser un diagnóstico comercial. Tiene que pasar a ser un diagnóstico funcional. Muchas veces los planes de actuación comercial tienen que nacer a partir de una auditoría previa. Si, por ejemplo, quiero crear o reposicionar una de las áreas en mi empresa, la primera actuación será comprobar si algún miembro de la misma puede ocuparse de la nueva tarea.

El reposicionamiento competitivo, la gestión del cambio, no se soluciona con decir: «tenemos esta situación», «vamos a contratar». Lo primero que hay que pensar es si miembros de la organización pueden ocuparse de esta cuestión. Por lo tanto, debe haber una auditoría previa para comprobar si alguien en el municipio ya está haciendo esas funciones. No hay que contratar un gerente por el mero hecho de contratarlo, sino que ha de existir esa auditoría previa. La tienen que hacer especialistas en la ciencia política, en este caso. Han de determinar, entre todos los agentes del municipio, quién puede desarrollar esas funciones. Deben determinar no la persona concreta, sino los ámbitos de actuación.

Reus, mi ciudad, tiene un proceso de dinamización urbana de alta calidad. Se critica que no tenga gerente. Pero tiene un gerente del Patronato de Comercio y Turismo que lleva a cabo sus tareas muy bien. La cuestión es ¿en mi ciudad, en Reus, con 100.000 habitantes, necesito un gerente? Y la respuesta es no, porque ya lo tengo.

Se deben hacer auditorías previas. Por tanto, el plan que ha de programar ha de auditar previamente. Es necesario definir la estructuración precisa del plan. En su momento el ministerio llevó a cabo su tarea, pero ahora el problema no se encuentra dentro de las competencias estatales, sino dentro del ámbito autonómico. Las comunidades autónomas deben diseñar planes en función de las tramas poblacionales, en función de las escalas diferenciadas y en función de las tipologías de cabeceras y subcabeceras comerciales. Se debe realizar un diseño a partir de las conclusiones expuestas en el Plan Territorial Sectorial de Equipamientos Comerciales (PATECO). En función de esta información tendrán que dimensionar las diferentes tipologías de planes posibles. Deberían ser planes de urbanismo comercial apoyados en procesos urbanísticos. Pero sobre todo planes que cuenten con un pacto político. A partir de este marco se podrá estructurar todo el proceso.

## 6 Clausura

*Miquel Clemades*

Quería, antes de terminar estas jornadas —no clausurarlas porque esto es un trabajo continuado y creo que todos estamos interesados en el desarrollo de los centros urbanos— animarles a seguir trabajando para preparar nuevos encuentros.

En estas jornadas hemos conocido experiencias muy interesantes. Hemos podido debatir con responsables de la Unión Europea, del resto del Estado y de la Comunidad Valenciana, cosa que siempre nos llena de orgullo. Por ejemplo, conocer la experiencia pionera de Gandía y su proceso de avance continuado que está convirtiéndola en un referente, nos enorgullece.

También quería contrastar, antes de terminar, la voluntad de la gerencia valenciana de seguir trabajando en la recuperación y revitalización de los centros urbanos. El curso de gerentes en el que algunos de ustedes están matriculados es una pieza importante dentro de nuestra política de dinamización de los centros urbanos porque pensamos que es importante que haya personas capacitadas para su gestión. Como decía la Ley de Say «toda oferta crea su propia demanda». Si ponemos en el mercado un buen número de gerentes o de personas capacitadas de gestionar centros urbanos, quizás seamos capaces de conseguir que los ayuntamientos y las ciudades se animen, los contraten y pongan en marcha unas auténticas gerencias de centros urbanos, que es lo realmente importante.

Hacemos esto porque entendemos que la ciudad es el aliado natural del pequeño comercio y porque, además, sirve de contrapeso urbanístico al desarrollo de la periferia. Vamos a seguir trabajando en esta línea. Asumimos plenamente las conclusiones de las jornadas y entendemos que ha llegado la necesidad de establecer un punto de inflexión potenciando proyectos que refuercen el *partenariado* también con otras regiones de la Unión Europea para aprovechar proyectos de cooperación transnacional. Vamos a seguir desarrollando los planes de actuación comercial como elemento común importante que desarrolla una estrategia comercial a medio y largo plazo con una visión de las distintas ciudades.

Decir, para concluir, que estos objetivos no se cumplen en un corto período de tiempo. Es un trabajo a largo plazo y les animo a todos a seguir. No quiero termi-

nar, por supuesto, sin felicitar a la oficina PATECO por la magnífica organización de estas jornadas y por el trabajo desarrollado en este y en otros ámbitos. Mis agradecimientos también, a todos los ponentes y a todas las instituciones que han hecho posible el desarrollo de estas jornadas como la Cámara de Comercio, la Universidad Miguel Hernández y también a la Confederación Valenciana de Comercio (COVACO).