

La revitalización comercial de centros urbanos. El análisis de algunas experiencias

Informe final del Componente 2

Proyecto URBE VIVA, Interreg IIIC-Este

Septiembre 2005



INTRODUCCIÓN.....	4
SITUACIÓN DE PARTIDA	5
Crisis de las áreas urbanas centrales	5
➤ Degradación física y de la imagen de las áreas centrales.....	5
➤ Problemas sociales e inseguridad	5
➤ Falta de inversión en el centro histórico	5
➤ Aparición de centros comerciales en la periferia urbana	5
ESTRATEGIAS	5
La revitalización comercial comprendida dentro de una estrategia de revitalización integral de las áreas centrales.....	5
➤ Mejorar la accesibilidad hacia y dentro de las áreas centrales.....	6
➤ Mejora del medio físico como estrategia para el embellecimiento y la calidad de vida	6
➤ Promocionar viviendas para atraer residentes	7
➤ La creación de equipamientos y nuevas centralidades como factor de atracción	7
➤ Creación de un área multifuncional	7
➤ La cultura y el ocio como elementos de la revitalización	8
➤ Integrar el turismo dentro de la reactivación comercial	8
➤ .. Preservar la identidad del área	9
Integrar las áreas centrales dentro de una estrategia global de la ciudad	9
➤ Definir los proyectos para áreas concretas de la ciudad pero no perdiendo de vista el conjunto de la ciudad.....	9
Comunicación entre los agentes urbanos	9
➤ Colaboración entre las distintas administraciones públicas.....	9
➤ Colaboración entre el sector público y privado	10
➤ Incentivar la inversión del sector privado.....	10
➤ Implicación de los ciudadanos	10
REACCIÓN.....	11
Acciones físicas.....	11
➤ Logísticas	11
➤ Accesibilidad, movilidad y aparcamiento	12
➤ Mobiliario urbano, regeneración urbana y áreas verdes.....	12
➤ Valorización de la cultura y los recursos históricos	13

Acciones comerciales	13
➤ Servicios a los clientes y usuarios	13
➤ Promoción	14
➤ Servicios a los actores comerciales	15
Acciones sociales	15
Turismo	15
Estudios	16
Aspectos financieros	17
➤ Sólo contribución pública a proyectos, acontecimientos, etc.....	17
➤ Contribución pública con aportación voluntaria de los agentes privados para acciones concretas	17
➤ Contribución pública con aportación voluntaria a un fondo anual de los agentes privados para el uso del área.....	18
➤ Contribución pública y privada a través de una cuota voluntaria para financiar el presupuesto de una organización para el área comercial	18
➤ Contribución privada y pública a través de un impuesto que financia el presupuesto de la organización del área comercial.....	19
Relaciones entre los agentes públicos y privados en la toma de decisiones	19
➤ Sector público y asociación voluntaria en un área o calle	20
➤ Asociación de calle o de área con coordinación del ayuntamiento	20
➤ Cuerpo único de gestión con cooperación público-privada	21
➤ Cuerpo único de gestión del área con un gestor profesional.....	21
Participación	22
Acciones de comunicación	22
CONCLUSIONES	23
Clasificación	24
Problemas	24
Recomendaciones	25
➤ Complementariedad espacial	25
➤ Creación de corredores y redes.....	25
➤ Creación de espacio público.....	25
➤ Multifuncionalidad	25
➤ Los equipamientos como recurso	26
➤ Creación de nuevas tipologías comerciales	26

➤ Aprender de los centros comerciales cerrados.....	26
➤ Gestión integral de las áreas comerciales urbanas	26
➤ La cultura y las artes como elemento de la regeneración urbana	26
➤ Incentivar la financiación privada.....	26
➤ Controlar los procesos de elitización social y comercial.....	26
➤ Creación de formas de paternariado público-privado	27
➤ Participación ciudadana.....	27
Anexo 1: Experiencias de revitalización recogidas	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29

INTRODUCCIÓN

El declive de los centros urbanos es un problema generalizado al que se enfrentan las distintas regiones europeas. Como las dificultades y desafíos relacionados con este problema son similares, la más promotora solución será recopilar y explotar las experiencias de revitalización¹ de centros urbanos con el objeto de aprender de sus éxitos como de sus fracasos.

Este informe ha sido el resultado de la recogida de 33 experiencias de revitalización urbana que han tenido lugar en los siguientes países: Italia (17), España (5), Portugal (2), Francia (2), Grecia (1), Alemania (1), Bélgica (1), Finlandia (1), Gran Bretaña (1), Canadá (1) y Estados Unidos (1).

Las experiencias han sido recogidas de una manera estructurada a través de un cuestionario previamente elaborado. Dicho cuestionario recogió la siguiente información:

1. Breve descripción del área comercial afectada por el proyecto así como un pequeño análisis de la situación urbanística y comercial antes y después de la implementación del proyecto a través del DAFO.
2. Problemas iniciales del área comercial.
3. Objetivos y estrategias del proyecto de revitalización.
4. Existencia de estudios previos como estudios de demanda, estudios de viabilidad, estudios de seguimiento, etc.
5. Medidas implementadas en el ámbito urbanístico y comercial relacionadas con el proyecto.
6. Estructura financiera de proyecto.
7. Estructura de toma de decisiones.
8. Acciones de comunicación implementados para dar a conocer el proyecto.
9. Principales problemas y soluciones encontrados así como sus resultados.

El análisis² de estas experiencias ha dado lugar a este informe que contiene la descripción y evaluación de las experiencias de revitalización recogidas. El objetivo de dicho informe es la difusión de las medidas más innovadoras para la regeneración urbana así como dar a conocer las lecciones aprendidas en este proceso que sirvan para futuros proyectos.

Sin embargo, se advierte que este informe no pretende ser un manual que defina los pasos a seguir en la reactivación comercial, sino una síntesis de las situaciones observadas y una guía con algunas recomendaciones. Se debe tener en cuenta las características específicas de cada ciudad por lo que se debe evitar el calco de algunas de las medidas y acciones expuestas, pero inspira y orienta el proceso.

¹ El término (re)vitalización proviene de los planes de vitalización "consistentes en la mejora física y ambiental del espacio urbano que desde el gobierno de las ciudades, combinando lo público y lo privado, desarrollaron en algunas ciudades inglesas durante el siglo XIX (Joyce, P. 2002)

² Hay ciertas limitaciones para analizar las diferentes experiencias.

- Disparidad de la información debido a diferentes situaciones de partida y a las características propias de cada una de las ciudades.
- Complejidad en el análisis de las áreas centrales, dada la cantidad de variables implicadas (económicas, sociales y físicas)
- Dificultad de evaluar un proyecto limitado temporalmente y focalizado, es decir, sin considerar la dinámica de la ciudad al ignorar las múltiples medidas que en ella confluyen y las diferentes dimensiones que caracterizan el desarrollo de la ciudad.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Crisis de las áreas urbanas centrales

El deterioro de las áreas centrales urbanas es un fenómeno generalizado cuyas causas han sido encontradas en la evolución social, económica y cultural. Dicha evolución ha conducido al abandono de espacios urbanos y al declive de las inversiones. En consecuencia, se genera la degradación física y el deterioro de la imagen de la ciudad. Dicho declive intensifica y crea nuevos problemas sociales contribuyendo a la inseguridad urbana.

La aparición de nuevas formas comerciales en la periferia de la ciudad se convierte en un competidor directo de los comercios existentes en el casco, lo que supone un proceso de desinversión en las áreas centrales y la consolidación de un nuevo modelo de competencia basado en polaridades comerciales.

- Degradación física y deterioro de la imagen de las áreas centrales
- Problemas sociales e inseguridad
- Falta de inversión en el centro de la ciudad
- Aparición de centros comerciales en la periferia urbana

ESTRATEGIAS

En la actualidad la tendencia por la regeneración de las áreas urbanas centrales y la calidad de vida contrasta con la estrategia adoptada por las ciudades en el pasado, la cual se orientaba a la mejora de las condiciones y crecimiento de la periferia urbana. La revitalización de los centros urbanos es causada principalmente por tres razones³:

- Razones estructurales: La pérdida de la funcionalidad de los centros urbanos debido al envejecimiento de los inmuebles, la falta de equipamiento social, las dificultades de circulación del tráfico rodado, etc.
- Razones económicas: Las posibilidades de obtener plusvalías de los solares donde se levantan los edificios del centro, los bajos alquileres que reciben los propietarios de los antiguos inmuebles y los intereses económicos de los promotores inmobiliarios conducen a operaciones de demolición que favorecen la renovación de las áreas centrales.
- Razones políticas: Los políticos participan en el proceso de revitalización de los centros urbanos para defender el interés general de la sociedad y/o incrementar el prestigio de los políticos.

La revitalización comercial comprendida dentro de una estrategia de revitalización integral de las áreas centrales

El comercio es una actividad fundamental en las áreas centrales urbanas pero está integrada con otras actividades y funciones en la ciudad. Por ello las administraciones comienzan a redactar proyectos de regeneración urbana que incorporan las diferentes esferas actuando de forma integral (física, social y económica).

³ Molinillo Jiménez, Sebastián (2002):Centros comerciales de áreas urbanas. Madrid. ESIC Editorial. pp 28-30.

Birmingham	Los cinco objetivos del paternariado eran: ambiente (limpieza y seguridad), accesibilidad, comercio, ocio y turismo, marketing, actividades económicas y desarrollo.
Charleroi	Los principales objetivos del proyecto son: incrementar el número de turistas y visitantes, mejorar el ambiente urbano (seguridad y limpieza); atraer nuevas actividades e inversiones, y mejorar la imagen y capacidad de atracción del área.

➤ Mejorar la accesibilidad hacia y dentro de las áreas centrales

La localización es uno de los factores de atracción más valorados de los comercios y actividades instaladas en las áreas centrales. Sin embargo, debe complementarse con acciones que faciliten el acceso de los consumidores reales y potenciales hacia el centro de las ciudades dotándolos de mayor diversidad de medios de transporte y facilitando el desplazamiento dentro de ellos. Las principales estrategias que se adoptan de mejora de la accesibilidad y gestión de tráfico son:

- Creación de corredores entre las diferentes áreas comerciales existentes.
- Incentivar el flujo de visitantes aumentando la movilidad de los peatones.
- Favorecer las formas de combinación de medios de transporte.

Turín	Mejorar el acceso a las instalaciones comerciales y la promoción del intercambio modal de transporte.
Bolonia (II Quadrilatero, Manzini, Altabella, Tiendas Históricas)	Cambio en los transportes urbanos y en el sistema de movilidad local.
Santa Cruz de Tenerife	Definir las áreas peatonales frente a las de tráfico rodado, promocionando el sistema de corredores peatonales.
Coimbra	Ampliar las áreas peatonales.
Patras	Creación de los requisitos para facilitar la movilidad de los comerciantes.
Sassuolo	Establecimiento de rutas comerciales.
Málaga	Reorganización del tráfico rodado en el Centro Histórico.

➤ Mejora del medio físico como estrategia para el embellecimiento y la calidad de vida

El paisaje urbano actúa como factor de atracción o repulsión de los consumidores, visitantes y residentes de las áreas centrales por ello las estrategias están orientadas a la conservación del patrimonio histórico y a preservar la estética del paisaje urbano. Por otro lado, se persigue la recualificación y creación de espacio público mediante la instalación de mobiliario urbano y la incorporación de servicios que devuelvan a la ciudad su función socializadora y mejoren la calidad de vida de los residentes, visitantes y consumidores.

Birmingham	Uno de los objetivos principales era la mejora del entorno urbano, ofreciendo mejores condiciones al centro de la ciudad.
Québec (Fondation Rues Principales)	Los objetivos urbanos son: la renovación de los espacios públicos para incrementar el atractivo de las calles céntricas (“agir pour revitalizer”) con la creación de nuevas áreas peatonales y espacios verdes.
Turín	Acciones de mantenimiento y regeneración de actividades en áreas verdes y mobiliario urbano con el fin de incrementar la calidad ambiental en toda el área,
Coimbra	Crear espacios públicos apropiados para el bienestar y el ocio.
Gandía	La mejora de las condiciones ambientales del medio urbano.
Málaga	Esponjamiento de áreas congestionadas y creación de espacios abiertos.

➤ Promocionar viviendas para atraer residentes

El abandono, la degradación física y social de las áreas centrales debido a las escasas condiciones de habitabilidad y problemas de accesibilidad han incentivado las estrategias para la recuperación de población residente mediante la renovación y reestructuración de viviendas. Esta forma parte de una concepción integral de la regeneración urbana que trata de fijar la población existente e incorporar nuevos residentes. Estos últimos con hábitos de consumo y prácticas culturales diferentes que provocan el proceso de elitización social (*gentrification*).

Guimarães	Renovación de los edificios residenciales (programa RECRIA).
Padua (Calle Cittadella, Dávila y Calle San Fermo)	Renovación de edificios residenciales y comercios con la intención de crear un área peatonal entre los comercios.
Denver	El ayuntamiento da incentivos al Down Denver y crea políticas relacionadas con los aspectos residenciales, para mejorar las ventajas competitivas.

➤ La creación de equipamientos y nuevas centralidades como factor de atracción

En el proceso de regeneración urbana existe la tendencia a la renovación, reutilización o construcción de edificios singulares. Estos se realizan, generalmente, a través de concursos internacionales de arquitectura lo que aporta un nuevo valor por su estética y simbolismo, además de crear una nueva centralidad en el área.

Tampere	Gran calidad arquitectónica, gracias a la aportación de arquitectos locales y su iluminación de diseño con la finalidad de ser reconocido globalmente. Concurso arquitectónico en 1987-1988.
Santa Cruz de Tenerife	Mejora de las infraestructuras sociales y culturales restaurando edificios para la instalación de equipamientos sociales y actividades culturales.
Bolonia (II Quadrilatero, Manzini, Altabella, Tiendas históricas)	Uso de edificios existentes para el establecimiento de nuevas actividades o la mejora de las existentes.
Módena (Pomposa)	Creación de nuevos lugares para atraer gente al área: guardería, sala de estudio para estudiantes universitarios y un stand promocional con productos gastronómicos tradicionales. Creación de un mercadillo en el área para atraer consumidores y habitantes, de forma continua.
Málaga	Mejora de los equipamientos comunitarios de acogida. Esta mejora tenía como objetivo mejorar y adaptar los edificios existentes a las necesidades de asistencia.

➤ Creación de un área multifuncional

En las áreas centrales es necesario atraer y diversificar las actividades económicas, sin embargo, se debe controlar y conseguir el equilibrio entre las funciones residencial, comercial, oficinas y de ocio. Para ello se debe evitar conflictos entre las diferentes funciones de la ciudad, sobre todo entre la residencial y de ocio. Y por otro lado, controlar el desarrollo de las actividades económicas especialmente la excesiva terciarización, que reduce la presencia de gente a sus horarios de apertura. Por ello se debe diversificar las actividades para maximizar el uso de la ciudad, derivando en el concepto de *24 hours city*.

Tampere	Activar el área como una extensión natural del centro urbano creando una mezcla de actividades, como negocios, servicios, actividad comercial, actividades administrativas, arte y cultura; y desarrollar el área como espacio atractivo de la ciudad. Definir los usos con el fin de garantizar la prolongación de las actividades a lo largo del día (24 hours-day).
Florenia	Preservar y conservar la identidad histórica del centro de la ciudad, con atención al <i>mix</i> de funciones.
Málaga	Control de la densidad de las oficinas y bares en el centro para garantizar la afluencia de gente a lo largo de todo el día y evitar conflictos entre actividades.

➤ La cultura y el ocio como elementos de la revitalización

Es frecuente el uso de la cultura como factor de atracción en las ciudades europeas por su capacidad para intensificar durante los horarios comerciales el uso de la ciudad y prolongarlo durante la noche. Además se generaliza la organización de acontecimientos de carácter excepcional entorno a la cultura como la Capital Europea de la Cultura, festivales de cine o de música, etc.

Cesena	Revitalizar el centro de la ciudad como corazón de la vida urbana a través de una acción sistemática con instituciones culturales, de ocio, turísticas y públicas.
Monza	Reposicionamiento de la oferta de los cines centrales, intentando competir con los cines de centros comerciales y reforzamiento de las funciones a su alrededor (comerciales, actividades culturales y de ocio) incluso en la tarde-noche, con el fin de revitalizar la ciudad.
Québec (Fondation Rues Principales)	La estrategia urbana es la creación de un cruce de calle principal que es el eje de las actividades socioculturales y el comercio.
Módena (Pomposa)	Mejora de las actividades culturales, acontecimientos y entretenimiento.
Denver	Apoyar el arte e instalaciones culturales, ya que no sólo atrae actividades económicas impulsando el turismo y los visitantes de negocios, sino que también atrae trabajadores y nuevos negocio a la región metropolitana.

➤ Integrar el turismo dentro de la reactivación comercial

La diversificación económica de las ciudades es una condición necesaria para que éstas sean competitivas, en dicha diversificación juega un papel clave el turismo urbano. Por ello las ciudades aprovechando su patrimonio histórico así como su oferta comercial y de ocio desarrollan estrategias para aumentar la afluencia de turistas que es una oportunidad para el comercio.

Santa Cruz de Tenerife	Dignificar el área urbana proporcionando mobiliario urbano adecuado, mejorando la calidad de vida de los habitantes, promocionando nuevos negocios y generando actividad turística.
Valencia	Establecer un Plan para la Rehabilitación Turística de los ejes comerciales del Centro Histórico.
Gandía	Conexión de los monumentos y entornos de gran interés turístico con el fin de atraer consumidores y turistas al Centro. Implantación de la imagen comercial y realización de campañas promocionales tratando de aprovechar las sinergias de promoción del sector turístico.
Florenia	Usar el turismo como un elemento de mejora de la actividad comercial y de las tiendas históricas.

- Preservar la identidad del área

En este sentido, las principales estrategias persiguen conservar el patrimonio edificado. Sin embargo, también se diseñan estrategias orientadas a la preservación del comercio tradicional o tiendas históricas. Estas, son formas singulares frente a los comercios de franquicia y los centros comerciales de periferia, por lo que es un elemento que puede definir a las áreas centrales y alimentar la creación de una marca propia.

Florenia	Preservar y conservar la identidad histórica del centro de la ciudad. Ayudar a las tiendas históricas para mantener su actividad.
Tampere	Salvar el patrimonio cultural y conservar el antiguo paisaje industrial, la historia industrial de la ciudad, la arquitectura y procesos técnicos asociados.
Cesena	Promover y organizar proyectos con la finalidad de valorizar los aspectos sociales, culturales y económicos del centro de la ciudad.
Génova	Apoyar la artesanía tradicional y de calidad que añade valor a la ciudad.
Módena (Pomposa)	Dar al área nueva identidad, como lugar dinámico y vital atrayendo no sólo a jóvenes y estudiantes, sino también gente que va de compras.

Integrar las áreas centrales dentro de una estrategia global de la ciudad

- Definir los proyectos para áreas concretas de la ciudad pero no perdiendo de vista el conjunto de la ciudad

Necesidad de integrar los proyectos dentro de los programas de planeamiento urbano y regional como medida para conseguir la colaboración de las diferentes administraciones y una estrategia global de ciudad. En este sentido se redactan planes estratégicos y es cada vez más común el uso del *city marketing*.

Módena (Modenamoremio)	La mayoría de las actividades son acciones de marketing y campañas para la promoción del comercio en el centro histórico de la ciudad.
Málaga	Intervención del URBAN Creación de una imagen de marca del Centro Histórico de Málaga desde una óptica del <i>city marketing</i> . Redacción del plan estratégico de Málaga.
Turín	Redacción del plan estratégico (1998) e inclusión del comercio dentro de una las seis líneas estratégicas que define: "Promover Turín como ciudad de la cultura, turismo, comercio y deporte".
Pforzheim	Plan de <i>city marketing</i>
Denver	Mejora de la comunicación y herramientas de marketing que promocionan las ventajas de Denver en la atracción de actividades económicas, incluyendo relaciones públicas y publicidad.

Comunicación entre los agentes urbanos

- Colaboración entre las distintas administraciones públicas

La revitalización integral de las áreas centrales requiere la colaboración entre las distintas administraciones públicas, ya que se actúa sobre variados aspectos, cuyas competencias se distribuyen entre las administraciones local, autónoma y estatal.

Bilbao	La asociación de comerciantes actúa como interlocutor con las instituciones públicas (ayuntamientos, Diputación y Gobierno Autónomo del País Vasco) para conseguir la mejora urbanística.
--------	---

Módena (Modenamoremio)	Involucrar a los actores públicos: el ayuntamiento de Módena y la Cámara de Comercio.
Valencia	La Asociación de comerciantes trata de involucrar al ayuntamiento y a la Administración autonómica en un consenso de actuaciones conjuntas y coordinadas en los ejes comerciales del Centro Histórico.

➤ Colaboración entre el sector público y privado

Los procesos de regeneración urbana precisan de la actuación conjunta y la cooperación del sector público y de los agentes privados. Esta colaboración se materializa en la creación de patneriados público-privados, que son estructuras que facilitan la acción conjunta y coordinada además del patrocinio múltiple que en muchos casos no sólo implican a los particulares en el proceso inversor sino también en el sostenimiento de los gastos después de las intervenciones.

Monza	Creación de un patneriado con el Ayuntamiento con el fin de organizar y financiar acontecimientos públicos en horarios inusuales. Impulsar los transportes públicos que faciliten en acceso a los cines.
Padua (Calle Cittadella, Davila y Calle San Fermo)	La estrategias están relacionadas con una estrecha cooperación entre el Ayuntamiento y los comercianters, con una simple división de la contribución financiera a la intervención.
Québec (Fondation Rues Principales)	Creación de un patneriado estratégico entre el ayuntamiento y los comerciantes que genere una estructura comercial dinámica a lo largo de la calle principal para atraer residentes.
Guimarães	La estrategia principal persigue involucrar a todos los actores del proceso y completar la inversión en las tiendas y comercios a través de intervenciones urbanísticas y con infraestructuras en el espacio público.
Roubaix	Organización de una figura de gestión del centro que relacione al Ayuntamiento y los actores privados.
Módena (Modenamoremio)	El objetivo es involucrar a los actores públicos e institucionales (ayuntamiento y cámara de comercio), los comercios de tamaño grande y medio en el área (franquicias y otros), comerciantes, artesanos, agencias de viaje, restaurantes, asociaciones (unión de emprendedores y asociaciones de calle).

➤ Incentivar la inversión del sector privado

El sector público busca la participación económica de los agentes privados para garantizar la continuidad de la revitalización comercial.

Florenia	Facilidades económicas para las tiendas históricas que pertenecen al registro: exención de impuestos.
Palermo	El Ayuntamiento rembolsa el 50% de los impuestos locales si cumplen con la propuesta de la reducción de los precios.
Carpi	El Ayuntamiento ofrece la oportunidad, generalmente no permitida, para ampliar o localizar los comercios en la primera y segunda planta de los edificios.

➤ Implicación de los ciudadanos

La existencia de variados intereses en el espacio urbano requiere conciliar las opiniones de los agentes representados en él. Para ello se busca la participación e implicación de los ciudadanos en la definición de estrategias y acciones.

Santa Cruz de Tenerife	Conseguir la participación e implicación de los ciudadanos en el proyecto.
Coimbra	La estrategia principal consistía en involucrar a todos los actores del proceso y completar las inversiones en las tiendas y comercios con las intervenciones urbanas y la creación de espacio público.
Málaga	Implicación de la comunidad a través de un comité ciudadano.

REACCIÓN

En las últimas décadas la naturaleza de la economía de las ciudades se ha modificado, abandonándose actividades económicas y transformándose las funciones urbanas, cuyas consecuencias han sido, entre otras, la aparición de nuevas formas comerciales y la introducción en el espacio urbano de nuevas relaciones con el mercado externo e interno basadas en la competitividad. Como consecuencia de ello determinadas ciudades entran en declive y otras florecen, y aparecen áreas dentro de ellas, favorecidas y otras desfavorecidas. Con todo, la existencia de la competencia no es un fenómeno nuevo pero sí la forma en que estas se presentan. Actualmente estas provocan el cambio de los criterios que confieren ventajas a las ciudades y sus áreas, y a las actividades que se establecen en ellas, dando importancia a los atributos urbanos.

Así, las ciudades crean políticas y programas para reforzar el desarrollo económico, la regeneración urbana y la promoción del espacio. Se generalizan las políticas de atracción de actividades, residentes y turistas para mejorar sus ventajas locales. En este nuevo contexto, se reconoce el protagonismo del comercio en la animación, desarrollo y promoción de las ciudades.

En algunos casos, las medidas son preventivas y con las primeras señales de degradación física se actúa. En otros casos, sólo se reacciona cuando el proceso de degradación física, económico y social es avanzado.

Acciones físicas

Actualmente dentro del proceso de revitalización urbana se trata de crear espacios de calidad estética y seducción de los consumidores. Para ello se interviene peatonalizando el centro histórico, revitalizando sus calles, generando sensación de seguridad con iluminación artificial y presencia policial, y mejorando el ambiente urbano.

➤ Logísticas

Este tipo de acciones facilitan el suministro de mercancías a las actividades comerciales.

Bilbao	Mejorar el acceso para la distribución de mercancías a los comercios en las áreas peatonales estableciendo horarios específicos.
Sassuolo	Entrada libre para la distribución de mercancías en la ciudad vieja.
Valencia	Mejorar el acceso para la distribución de mercancías en el área peatonal.

➤ Accesibilidad, movilidad y aparcamiento

Las principales medidas inciden sobre el control del tráfico rodado y las relaciones entre los medios de transporte. Algunas de las acciones ejecutadas con esos fines son: la creación de parkings en los límites de las áreas peatonales; la delimitación del área peatonalizada y control del tráfico rodado; favorecer el flujo de peatones con la creación de rutas comerciales y la eliminación de barreras arquitectónicas; facilitar el intercambio modal y el acceso con medios alternativos a los vehículos privados.

Turín	Mejorar el acceso a las tiendas y promover los cambios modales.
Carpi	Nuevo pavimento en calles y plazas, nuevas aceras, eliminación de barreras arquitectónicas. Renovación de parkings.
Sassuolo	Establecer rutas comerciales. Transporte urbano eléctrico en algunas temporadas.
Módena (Modenamoremio)	Servicios de transporte urbano desde el parking a la ciudad histórica.
Módena (Pomposa)	Nueva pavimentación para mejorar la accesibilidad de los peatones. Servicio gratuito de transporte público. Eliminación de aparcamientos para coches con el fin de permitir la instalación de terrazas.
Tampere	Carril bici y paseos para peatones.
Oporto	Crear corredores peatonales que una las áreas comerciales existentes.
Valencia	Mejorar el tránsito peatonal creando nuevas áreas y ejes que las unan.
Santa Cruz de Tenerife	Eliminación de las barreras arquitectónicas para los discapacitados. Modelo de accesibilidad basado en el transporte público y una red de parkings.

➤ Mobiliario urbano, regeneración urbana y áreas verdes

Las principales medidas ejecutadas se destinan a la mejora física y a la mejora de calidad de vida con la creación de espacios de encuentro. En las áreas comerciales, se ejecutan acciones específicas de mejora exterior de las tiendas. Otras se dirigen a la rehabilitación de edificios, renovación o colocación de mobiliario urbano, cambio de pavimento con la intención de realizar la peatonalización del área y la creación de espacios libres.

Padua (Calle Cittadella, Davila y calle San Fermo)	Mejorar y pavimentar algunas calles. Restauración de edificios. Construcción de una fuente innovadora en el cruce de via San Fermo con via Davila y via Citadella.
Módena (Pomposa)	Reconstruir la arquitectura urbana. Acuerdo sobre los elementos arquitectónicos de bares, tiendas y restaurantes. Diseño de mobiliario urbano para las tiendas, pubs y restaurantes para caracterizar el área. Una serie de calles son completamente reconstruidas y se cambio el estilo de los diferentes caminos que llevan al centro mediante el uso de materiales de gran valor.
Tampere	Creación de nuevos espacios (áreas verdes y espacios públicos) entre los edificios. Concurso arquitectónico para el proyecto. Iluminación de diseño.
Patras	Creación de un área peatonal en el eje central de la ciudad. Mejora de la iluminación y zonas verdes. Restauración de viejos edificios y su transformación en cafés, tiendas y restaurantes.
Valencia	Creación de "islas ecológicas" Renovación de fachadas, y comercios Mejora de los servicios de limpieza en las áreas donde se concentran terrazas.

➤ Valorización de la cultura y los recursos históricos

La renovación física del patrimonio edificado y la reutilización de áreas y edificios en desuso como espacios de cultura y arte, mejora la imagen de la ciudad, atrae turistas e inversiones, lo que ofrece nuevas oportunidades de empleo y facilita la creación de una imagen común diferenciada respecto a otras áreas urbanas.

Florenia	Recualificación de las tiendas históricas.
Roubaix	Creación del Museo La Piscine con ocasión de Lille, Ciudad Europea de la Cultura 2004.
Carpi	Recualificación del sistema de museos. Restauración del patrimonio histórico y arquitectónico además de la creación de un sistema de signos.
Módena (Modenamoremio)	Promover la publicación de libros de recetas sobre la comida típica de Modena y degustación de sus productos con el fin de impulsar la cultura gastronómica.
Módena (Pomposa)	"Wall written stories". Arte urbano realizado por jóvenes artistas Dar mayor visibilidad al museo "Antonio Muratori" y promoverlo Publicación de un libro que contenga biografías de personas que vivan y trabajen en Pomposa.
Santa Cruz de Tenerife	Rehabilitación de edificios para proporcionar recintos culturales (salas de exposiciones y asociaciones locales del carnaval).

Acciones comerciales

Las áreas comerciales urbanas copian las acciones diseñadas por los centros comerciales cerrados incorporando formas de gestión propias de las empresas privadas en el espacio público. Con ello se pretende agrupar la gestión de las numerosas pequeñas y medianas empresas para mejorar los servicios ofertados.

Las acciones de tipo comercial persiguen, por un lado, el asociacionismo y el diseño de medidas conjuntas dirigidas a los comerciantes y, por otro, acciones destinadas a los clientes. Las primeras, se basan en la unión de los comerciantes y el desarrollo de actividades formativas y de negociación. Mientras que las segundas consisten en medidas de fidelización de clientes, relaciones públicas, merchandising y servicios de ocio y entretenimiento. Destacando entre las acciones: creación de una imagen común que diferencie el área comercial central del resto de las zonas comerciales y su promoción individualizada; el uso de técnicas de animación relacionadas con el ocio y la cultura aprovechando los recursos de la ciudad; acciones de fidelización como la creación de tarjetas de clientes, oferta de tickets de estacionamiento y transporte gratuito.

➤ Servicios a los clientes

Se desarrollan técnicas de animación basadas en la seducción y fidelización de clientes. Entre algunas de las medidas implementadas destacan la flexibilización y ampliación de los horarios de apertura y cierre, oferta de parking gratuito, guardería para los clientes, reparto a domicilio y la creación de un servicio de informadores y guías en las áreas centrales.

Turín	Descuentos especiales en el parking y aparcamiento gratuito para los clientes del centro comercial abierto. Sincronización de los horarios de apertura y cierre de los horarios de las tiendas. Servicio de guardería para los niños de los clientes. Creación de tarjeta para la colección de puntos, obtener descuentos y ganar premios.
Cesena	Entradas de parking y de museos gratuitos para clientes; transporte gratuito para

	llegar a los locales nocturnos del centro de la ciudad; sistema de reparto a domicilio; iniciativas de animación y espectáculos para niños; servicio de guardería para clientes con fines caritativos; concursos para clientes; pequeño tren para niños; pasarela de moda; creación de carta de crédito y de fidelización.
Monza	Incentivos para la utilización de transportes públicos y/o parkings localizados en los límites del centro de la ciudad. Reducción de las entradas y posibilidad de usar tarjetas de prepago en los cines de la red. Instalación de puntos multimedia con internet en los cines.
Roubaix	Azafatos urbanos (Urban stewards)
Módena (Pomposa)	Mesa de atención creada por jóvenes emprendedores que ofrecen servicios de consultoría en negocios y oportunidades financieras para inversores, que van a solicitar las ayudas del proyecto.
Denver	Guardias de seguridad con función de observadores e informadores (Ambassadors)

➤ Promoción (marca común, eventos, etc.)

El diseño de una imagen, así como, la potenciación de los procesos de identidad urbana, se presentan como recursos válidos para orientar su gestión de la ciudad. Algunas medidas en este sentido han consistido en la creación de una imagen común para las áreas comerciales. La creación de marca territorial contribuye, a mejorar la imagen de un lugar, a acercar al gobierno y a los ciudadanos; y a los diferentes actores urbanos, además favorece la cooperación público-privada. Con ella se consigue reforzar el proceso de identificación/diferenciación de los ciudadanos con el espacio y fomenta la confianza y orgullo.

Además se desarrollan técnicas de promoción, principalmente eventos de carácter excepcional relacionados estrechamente con la actividad comercial, los deportes, el ocio y la multiculturalidad. Por otro lado, se recurre a las tradicionales formas de promoción con folletos, mapas, pancartas y cuñas publicitarias a través de los medios informativos; y otras que emplean las nuevas tecnologías como internet con la creación de un portal web propio.

Florenia	Publicación de una guía de tiendas históricas.
Padua (Volumi Urbani)	Feria del libro "Volumi Urbani" con música, lecturas de los autores, concurso de escaparates y exposición de libros y monedas antiguas.
Roubaix	Organización de actividades de animación comercial y campañas de promoción como aquellas actividades relacionadas con la carrera ciclista Paris-Roubaix y la organización de actividades dentro de Lille2004, Capital Europea de la Cultura.
Charleroi	Página web donde es posible encontrar información sobre los productos que se pueden adquirir y alquilar en el área comercial.
Módena (Modenamoremio)	Organización de acontecimientos como: el festival de la filosofía, ferias relacionadas con la gastronomía y productos típicos, la música y los coches. Pista de patinaje en Navidad.
Pomposa	Acciones de marketing para caracterizar el área como lugar de acontecimientos culturales. Organización del festival de la diversidad cultural "Modena-Medina".
Tampere	Organización de acontecimientos anuales como la semana de la iluminación decorativa, la "flower parade", jornadas de degustación de vinos y comida, y otros acontecimientos.
Guimarães	Promoción y animación del área con actos culturales, conciertos, pasarelas y otras actividades destinadas a niños en Navidad, Día del Niño; San Valentín, Semana Santa; artistas en la calle, circulación del "tren del comercio tradicional" y concurso de escaparates.
Bilbao	Actividades culturales y artísticas; conferencias, teatro en la calle, jornadas gastronómicas, acontecimientos deportivos, exhibición fotográfica.
Málaga	Creación de una imagen comercial común para el centro histórico con un enfoque de <i>city marketing</i> . Iluminación y decoración navideña diferente a la del resto de la ciudad. Organización de la Feria de Agosto.

- Servicios a los actores comerciales (acciones de formación, asistencia técnica, negociación)

Estas medidas persiguen potenciar la mejora de la competitividad de los comerciantes, mejorando su formación en estrategias de marketing y promoción, creando fórmulas de negociación y organizando servicios que mejoran la higiene y seguridad del área. Además se crean centros que facilitan la creación de nuevas empresas.

Roubaix	Servicios para comerciantes (limpieza, seguridad) Creación de formas de observación participación en el diseño de centros comerciales y las estructuras para evitar “áreas oscuras” y la atracción de elementos peligrosos. Creación de un servicio que garantiza la rapidez de los juicios.
Génova	Creación de un nicho de empresas que establece ayudas para las medidas asociativas y para la participación en ferias y mercados.
Módena (Pomposa)	Excensión de impuestos de terrazas exteriores para los bares y restaurantes durante la ejecución del proyecto.
Denver	Creación de “equipos de seguridad” o “ambassadors” para la protección de los espacios públicos. El BID asiste en la negociación de retenciones fiscales, acciones de comunicación, leasing, obtención de información a través de encuestas, análisis de aparcamientos, y la difusión de información y estudios sobre el área central de Denver.
Bilbao	Servicios comunes para empresas (limpieza, seguros, etc.) Servicios gratuitos de consultoría y diagnóstico de la actividad comercial. Formación para comerciantes (asistencia a clientes, merchandising y marketing).
Gandía	Programa de incentivos; bolsa de empleo; mediación entre comerciantes y consumidores.
Santa Cruz de Tenerife	Creación de un centro de formación y creación de empresas.

Acciones sociales

Este tipo de acciones persiguen la cohesión social adoptándose distintas medidas, como la creación y renovación de viviendas y equipamientos sociales, que producen externalidades constituyendo un elemento de centralidad, que atrae o repele a la población. Así como, medidas de inserción social con la colaboración de organizaciones de asistencia social y agencias de empleo

Módena (Pomposa)	La iniciativa llamada “Solidal Shop”. Durante un periodo de tiempo (un mes) los comerciantes del área deciden dar un porcentaje de sus ingresos a una asociación local que desarrolla proyectos sanitarios y de cooperación para África. Un importante número de personalidades locales estuvo implicado para fomentar la iniciativa
Cesena	Guardería con fines benéficos.
Denver	Colaboración con instituciones sociales para ofrecer servicios, trabajo y vivienda a los indigentes de la 16 th Street Mall.
Santa Cruz de Tenerife	Nuevas infraestructuras y renovación con la finalidad de mejorar los servicios a los ancianos y promover la integración social de los indigentes. Formación en restauración de edificios, artesanía, guía turística y conservación urbana y edificatoria. Colaboración con ONGs.

Turismo

El turismo urbano es una de las actividades que fomentan las ciudades para el incremento de potenciales compradores en el área. Para atraer esta actividad se implementan algunas medidas indirectas como la rehabilitación de edificios singulares,

la preservación del patrimonio cultural y otras directas como el diseño de rutas y visitas, la creación de puntos informativos y la publicación de diferentes guías de la ciudad (guías gastronómicas, culturales, etc).

Denver	Los "Ambassadors" ofrecen información para los turistas.
Coimbra	Creación de oficinas de turismo con ordenadores capaces de dar información sobre el comercio local, calles, parkings, red de transporte, edificios de interés histórico y arquitectónico, hoteles y restaurantes, farmacias, hospitales, bancos, servicios públicos, comisarías de policía, paradas de taxis y rutas recomendadas.
Santa Cruz de Tenerife	Creación de puntos multimedia de información turística.

Estudios

Antes de la aplicación de medidas sobre las áreas centrales se requiere la identificación de los principales problemas y la elaboración de un diagnóstico. Con este fin, se elaboran estudios de naturaleza diversa en función de los parámetros que se analizan (accesibilidad, diversidad de usos, flujos peatonales, participación, calidad ambiental urbana, etc.). Además, en ocasiones, se realizan estudios que evalúan la viabilidad de las acciones a implementar, También, se realizan estudios de seguimiento así como valoraciones posteriores a la ejecución.

Florenia	Análisis para establecer la regulación y los requisitos para la admisión en el registro de tiendas históricas. Estudio sobre las tiendas históricas a través de una encuesta que es enviadas a las tiendas que solicitan registrarse.
Turin	Estudio sobre la crisis del centro urbano debido a la proliferación de los centros comerciales periféricos.
Áreas residenciales de las ciudades francesas (EPARECA)	Estudios sobre empresas y comercios sobre: funcionalidad y viabilidad comercial, composición comercial, aspectos legales e inmobiliarios.
Carpi	Estudios sobre las expectativas, necesidades y propuestas de los agentes económicos y ciudadanos en el centro de la ciudad.
Charleroi	Estudio sobre los hábitos de los visitantes, con el fin de descubrir sus percepciones y opiniones sobre la ciudad (más cualitativo que cuantitativo). Estudios anuales sobre el flujo de peatones (4 veces al año). Encuestas anuales a los visitantes y comerciantes. Estudios sobre los aparcamientos y parkings (potenciales, grado de rotación y ocupación) Análisis del <i>mix</i> comercial de la ciudad entera y por calles.
Módena (Modenamoremio)	Estudio de viabilidad sobre como las asociaciones deberían evolucionar hacia una estructura única para gestionar estrategias promocionales.
Tampere	Estudios sobre los efectos ambientales de los cambios estructurales en los antiguos espacios industriales. Estudio sobre la actividad comercial, flujos de tráfico, accesos y aspectos demográficos.
Gandia	Estudio sobre la viabilidad de un área comercial abierta.
Valencia	Estudio para la viabilidad de rutas turístico-comerciales en el centro histórico Estudio sobre los problemas de reparto de mercancías en el centro histórico. Estudio sobre los hábitos de consumo y el perfil de los nuevos consumidores en el centro histórico de Valencia.

Aspectos financieros

El análisis de las estructuras financieras, nos permite clasificarlas en función del grado de compromiso de los agentes privados e implicación económica del sector público en la financiación del área comercial. Así podemos distinguir de menor a mayor grado de compromiso cinco tipos de estructuras. En primer lugar, cuando la contribución es exclusivamente pública a la ejecución de proyectos y a la organización de acontecimientos. A continuación existe la contribución pública con aportación voluntaria de los agentes privados para acciones concretas. Otra de las posibles formas de financiación es la contribución pública con aportación voluntaria a un fondo anual de los agentes privados para el uso del área. En cuarto lugar, existe la contribución pública y la aportación privada a través de una cuota voluntaria para financiar el presupuesto de una organización para el área comercial. Y por último, como estructura financiera más rígida existe la contribución privada y pública a través de un impuesto que financia el presupuesto de la organización del área comercial.

La tendencia es la creación de entes que organicen el área comercial con aportaciones sistemáticas, para el mantenimiento y continuidad de la estructura en el tiempo, actuando, por tanto, con capacidad de autofinanciación. Además, en algunos casos se manifiesta la tendencia a la exclusiva financiación privada del área, desapareciendo las aportaciones del sector público.

➤ Sólo contribución pública a proyectos, acontecimientos...

Florenia	Todo el proyecto ha sido financiado con fondos de la administración. Facilidades económicas para las tiendas históricas que pertenecen al registro (exención de tasas).
Turín	El ayuntamiento prevé un presupuesto inicial de 12.750€ y 35.000€ en el coste de las actividades (promoción, acuerdos para parking, acciones de fidelización de clientes, etc.) Todos los fondos provienen del ayuntamiento.
Patras	El proyecto fue financiado por el programa europeo SEVEN-2. Un 70% fondos comunitarios, 15% gobierno nacional y 15% el ayuntamiento.
Santa Cruz de Tenerife	Todos los fondos son públicos. Provinieron de la Iniciativa comunitaria URBAN (85%) y el ayuntamiento (15%).

➤ Contribución pública con aportación voluntaria de los agentes privados para acciones concretas.

Padua (Calle Cittadella, Davila e Calle San Fermo)	Paternariado financiero entre agentes privados y públicos. El ayuntamiento de Padova contribuyó con cerca de un 50% en Via San Fermo y un 99% en el caso de Via Davila y Cittadella. El resto fue colaboración privada. La iluminación fue pagada por los agentes privados. Estrecha colaboración entre el ayuntamiento de Padua y los comerciantes, con una simple división de la contribución financiera a la intervención. Incluso en la region del área urbana, había una clara división. El ayuntamiento proporciona las instalaciones hidráulicas, los planes de iluminación, conexiones con el sistema eléctrico, alcantarillados, mientras los comerciantes pagan la iluminación elegidos por ellos mismos.
Padua (Volumi Urbani)	El ayuntamiento de Padua, la asociación de comerciantes y la cámara de comercio contribuyeron. Se pidió una cuota de inscripción y una aportación a los participantes en la feria del libro (Volumi urbani)
Monza	La financiación ha sido principalmente privada (el gran esfuerzo inversor proviene de los propietarios de los cines) con el fin de reestructurar y renovar las salas y crear una red denominada "Monza Multiplex City" Además, ha sido posible establecer una relación con el ayuntamiento para organizar y financiar diversos eventos incluso fuera del horario habitual. El ayuntamiento financia la organización de acontecimientos públicos publicitándolos

	y promocionándolos a través de sus propios medios de comunicación.
Génova	El nicho ofrece facilidades para la restauración de los comercios (40% de los gastos) y para el alquiler en los primeros 3 años (50% del alquiler) gracias al acuerdo con los propietarios.
Guimarães	La operación de revitalización y modernización de las tiendas y edificios residenciales fue financiada por agentes privados (50%), a través principalmente de la cuota de los socios de las asociaciones de comerciantes y fondos públicos (50%).
Coimbra	La operación de revitalización y modernización de las tiendas y edificios residenciales fue financiada por agentes privados (50%) y fondos públicos (50%). Las acciones de promoción podían ser financiadas hasta un 75%.
Palermo	El proyecto fue financiado por fondos de la administración a través de la reducción del 50% en algunos impuestos y la financiación de las campañas promocionales. Las asociaciones de comerciantes contribuyeron con sus propios fondos.
Québec (Fondation Rues Principales)	Crea un patnerariado financiero con la Fondation Heritage Canada, con la agencia gubernamental Développement Economique Canada, y la compañía de seguros ING.
Padua (Emporium)	Se obtienen fondos privados a través de los incentivos generados por la administración.
Bolonia (Tiendas históricas)	Existe aportación de la administración y de los comerciantes.
Bolonia (Il Quadrilatero)	El proyecto fu financiado con fondos públicos y privados. La contribución pública financió la restauración de los cines (3.800.000€) Y la contribución privada provino de una compañía energética privada que esponsorizó un contenedor de basura subterráneo (200.000€) y 5 comerciantes que invierten 78.000 € en nuevas obras urbanas de interés público.
Bolonia (Manzini)	El proyecto fue financiado con fondos públicos y privados. Los propietarios y el ayuntamiento financiaron los trabajos en el interior del solar: iluminación pública, zonas verdes, carril bici, etc El ayuntamiento financió las obras fuera del solar como pavimentación, iluminación, signos, etc
Bolonia (Altabella)	La financiación fue sobre todo con fondos públicos aunque también hay contribuciones privadas.

- Contribución pública con aportación voluntaria a un fondo anual de los agentes privados para el uso del área.

Charleroi	Los fondos eran principalmente públicos aunque la estructura debe ser supuestamente financiada en el futuro de forma equitativa por el sector privado y público. Los fondos públicos son utilizados para pagar los costes de la mano de obra (región) y el equipamiento (ciudad). Los fondos privados provienen de las cuotas anuales de los socios y de aportaciones puntuales para acciones específicas (campañas de comunicación, acontecimientos comerciales, etc.).
Pforzheim	Las aportaciones provienen del sector público en un 30% y del privado en un 70%. Estas últimas proceden de las cuotas (60% de los fondos privados), aportaciones extraordinarias, merchandising y <i>sponsors</i> .

- Contribución pública y privada a través de una cuota voluntaria para financiar el presupuesto de una organización para el área comercial.

Cesena	Las dos asociaciones nacionales de comerciantes ofrecen a dos personas como apoyo técnico; el ayuntamiento financia cerca del 30% del presupuesto de la asociación y el 30% restante proviene de las cuotas de los socios; el presupuesto restante es cubierto por la cámara de comercio a través de sus <i>sponsors</i> .
Áreas residenciales de las ciudades francesas (EPARECA)	Apoya en la financiación de un presupuesto.
Sassuolo	Los fondos provienen principalmente de los actores privados; asociaciones de comerciantes, y grupos de comerciantes y agentes económicos no asociados.

	La excepción es la asociación público-privada "Aree-Aree", promotora del proyecto, cuyo socio fundador es el ayuntamiento que involucra a varios comerciantes que toman parte en el proyecto para la renovación de sus comercios.
Tampere	El principal propietario del área mantiene y gestiona los servicios, pero existe un paternariado con el ayuntamiento.
Módena (Modenamoremio)	Los miembros pagan una cuota anual por los costes operativos. La autoridad provincial solicita a "Modenamoremio" que financie parte de los costes referidos a la implementación de las actividades.
Carpi	Cada uno de los actores tiene tareas y funciones específicas: la asociación, el consorcio y el comité del patrón tienen a su cargo las actividades de animación, proyectos de marketing entre las empresas participantes y la integración de actividades culturales en el centro histórico y las iniciativas de valorización del comercio. El ayuntamiento se encarga de las intervenciones estructurales. Las asociaciones comerciales y de artesanos proporcionan la asistencia técnica y los estudios preliminares. Los agentes privados se encargan de la recualificación de sus propias tiendas.
Bilbao	Fondos privados procedentes de las cuotas de los miembros de la asociación y fondos públicos (ayuntamiento y gobierno regional).
Gandía	Tras la creación de la cooperativa el proyecto es financiado por las cuotas de los socios, sponsors y fondos públicos. Los fondos públicos provienen de subvenciones y impuestos de actividades económicas pagados por los comerciantes de la zona.
Valencia	En la primera fase, los fondos se obtuvieron a través de la colaboración entre la asociación, el ayuntamiento y la cámara de comercio. Más tarde se esperaba la colaboración del gobierno regional.
Málaga	La asociación comercial es financiada por las cuotas de los miembros y subsidios públicos.
Módena (Pomposa)	Los fondos son públicos con la contribución a través de la cuota de participación de las asociaciones.

- Contribución privada y pública a través de un impuesto que financia el presupuesto de la organización del área comercial.

Roubaix	Los miembros contribuyen con las cuotas anuales para financiar los gastos ordinarios. El ayuntamiento aporta más de la mitad del total, la cámara de comercio otro cuarto, la CNASEA cerca de un 10% y el resto procede de la cámara de artesanos y comerciantes. Otros fondos proceden de la administración con procedimientos de financiación y los programas europeos.
Denver	El BID se ha empleado para construir y mantener las mejoras públicas en las áreas comerciales y para proporcionar otros servicios a las empresas utilizando fondos públicos y privados. Las operaciones del BID han sido financiadas por un impuesto basado en la propiedad del suelo más un 15% del área construida. Además el BID puede aceptar y realizar gastos para incentivos, regalos, donaciones y otros recursos.
Birmingham	La mitad del presupuesto es concedido por el ayuntamiento y el City Centre Management (CCM) se encarga de obtener el resto del sector privado a través de cuotas. Además, las acciones específicas pueden financiarse a través de aportaciones <i>una tantum</i> de los agentes involucrados. Los guardianes de calle "Street wardens" son financiados por un programa del gobierno.

Relaciones entre los agentes públicos y privados en la toma de decisiones

A continuación se establece un tipo de clasificación, en función del nivel de implicación de los agentes comerciales, la intensidad y frecuencia de las relaciones con la administración pública y la delimitación de las tareas entre los agentes públicos y privados.

En primer lugar, se identifica la participación del sector público con una asociación voluntaria, donde no hay distribución clara de las tareas y existen relaciones poco frecuentes y de intensidad variable en el tiempo. A continuación, existe la asociación comercial con coordinación prolongada y mantenida en el tiempo con la administración pública. La tercera, consiste en la organización de un cuerpo de gestión con colaboración público-privada donde existen relaciones continuas y una clara distribución de las tareas. Así, generalmente, la administración pública asume las obras de mejora ambiental y física del espacio urbano; y los agentes comerciales se comprometen a llevar a cabo la promoción, así como, la organización de eventos.

Por último, como forma de organización de tipo empresarial, se produce la creación de un cuerpo único de gestión urbana con la figura de un gerente que asume todas las funciones, controla la financiación y ejecuta las decisiones tomadas sobre el área comercial.

➤ Sector público y asociación voluntaria en un área o calle.

Turín	Creación de un consorcio que reúne al ayuntamiento, y las principales asociaciones de comerciantes y tiendas.
Génova	El ayuntamiento y el nicho toman las decisiones de forma conjunta.
Patras	El ayuntamiento ejecuta la peatonalización y contribuye a la creación de las nuevas actividades.
Guimarães	El ayuntamiento, la asociación de comerciantes, otras asociaciones y comerciantes tienen autonomía pero las decisiones se toman de forma conjunta en los encuentros. Inicialmente el líder era el ayuntamiento, más adelante la asociación de comerciantes ocuparía su lugar.
Coimbra	El proyecto de urbanismo comercial fue iniciativa del ayuntamiento en colaboración con las asociaciones de comerciantes. Ellos dieron incentivos para la renovación y la promoción, mientras que la asociación de comerciantes coordina estas medidas en el área.
Santa Cruz de Tenerife	Las decisiones fueron tomadas por el ayuntamiento asesorado por la oficina técnica en colaboración con las asociaciones de comerciantes, residentes y empresarios.

➤ Asociación de calle o de área con coordinación del ayuntamiento

Florenia	Se involucra a las asociaciones de comerciantes, tiendas, artesanos y hoteles en la comisión para el registro de las tiendas históricas. Ellos participaban en la fase de discusión y definición de las normas y la creación de un servicio de consultoría. El proceso fue liderado por la oficina de promoción económica.
Padua (Vía Cittadella, Davila e Vía San Fermo)	Estrecha cooperación entre el ayuntamiento y los comerciantes, con división en los aspectos financieros de la intervención. Existe una división de tareas en la propia gestión del área urbana. Los comerciantes tienen un papel activo en las propuestas de intervención urbana. Un líder natural que negocia y vincula a los comerciantes con el ayuntamiento.
Cesena	Cooperativa compuesta por empresas donde existe un comité compuesto sobre todo por comerciantes que trabaja con el sistema de mayorías
Carpi	Todos los actores involucrados en el proyecto (públicos y privados) acuerdan un protocolo en el que se describen las tareas y funciones de cada socio durante la ejecución del proyecto.
Palermo	Las asociaciones de comerciantes, de consumidores y de empresarios, y la cámara de comercio contribuyen en el proceso de decisión con coordinación del ayuntamiento.
Bilbao	Hay un gerente que dirige la asociación y se establecen buenas relaciones entre la administración y los comerciantes. Aunque no se ha creado ningún cuerpo único de gestión.
Valencia	El proyecto está liderado por la asociación de comerciantes que intenta involucrar al ayuntamiento y a la administración regional.
Padua (Emporium)	Acuerdo entre las empresas privadas y el ayuntamiento, mediante el se distribuyen las tareas a realizar.
Módena (Pomposa)	Se establecen diferentes formas de colaboración del ayuntamiento con las asociaciones de comerciantes y artesanos, asociaciones culturales y la universidad

	para la obtención de fondos públicos.
Padua (Volumi Urbani)	La asociación cultural propone la ejecución de este proyecto de al ayuntamiento. Este lo acepta y ejecuta.
Málaga	La asociación de comerciantes y el ayuntamiento colaboran para mejorar el centro histórico. Sus relaciones son buenas y se plantea la creación de un único cuerpo de gestión en paternariado público-privado con un gerente de centro urbano al frente.
Monza	Los propietarios de los cines han creado una sociedad y han efectuado una enorme inversión en la renovación de los mismos. Colaboración con el sector público, especialmente en la organización de eventos y mejora de la accesibilidad a través del transporte público y los parkings.

➤ Cuerpo único de gestión con cooperación público-privada

Áreas residenciales en ciudades francesas (EPARECA)	Organización pública en el ámbito nacional que ofrece apoyo y asistencia a las estructuras relacionadas con la actividad comercial que operan en las áreas residenciales. Además moviliza los recursos entre los agentes privados y públicos y gestiona profesionalmente todo el proceso. Crea una estructura específica, si no existía con anterioridad, en la que participan todos los agentes involucrados en el proyecto.
Módena (Modenamoremio)	Paternariado público-privado que representa un paso importante hacia el modelo de Gestión del Centro Urbano (Town Centre Management).
Tampere	Compañía creada por el propietario del área industrial para el mantenimiento y gestión del área en colaboración con la administración pública.
Pforzheim	Organismo creado adoptando el modelo de colaboración público-privado en el que se encuentran representados el ayuntamiento, las asociaciones de empresarios, <i>media</i> , cámara de comercio y asociaciones culturales con la asistencia técnica de la empresa CIMA City Marketing.
Québec (Fondation Rues Principales)	Fondation Rues Principales es una asociación no gubernamental que realiza intervenciones en 120 municipios desde 1984 en Canadá, creando paternariados con la administración pública y agentes privados.
Bolonia. (Tiendas históricas)	Se crea un comité de tiendas históricas en el que participa el ayuntamiento, las agencias de protección del patrimonio, asociaciones de comerciantes y vecinos.
Bolonia (Il Quadrilatero)	Creación de la conferencia de servicios por parte del ayuntamiento. Esta es un paternariado entre los agentes privados y públicos.
Bolonia (Mazzini)	Creación de la conferencia de servicios por parte del ayuntamiento. Esta es un paternariado entre los agentes privados y públicos.
Bolonia (Altabella)	Creación de la conferencia de servicios por parte del ayuntamiento. Esta es un paternariado entre los agentes privados y públicos.
Roubaix	Existencia de la AGUCCR (<i>Association de gestion unique du centre commerçant de Roubaix</i> , asociación de gestión comercial del centro de Roubaix) en la que aparecen representados el ayuntamiento y los comerciantes asociados.
Sassuolo	La junta directiva de Area Aree (asociación establecida entre el ayuntamiento y los sectores privados), la junta directiva de las asociaciones comerciales, la comisión de comercio toman las decisiones en la planificación del marketing urbano. Al mismo tiempo una asociación empresarial compuesta por los comerciantes es crado. Esta asociación toma parte en el proyecto y acomete la renovación de sus tiendas.

➤ Cuerpo único de gestión del área con un gestor profesional

Charleroi	Creación de una asociación sin ánimo de lucro cuyos miembros son del sector público y privado y están igualmente representados e implicados en diferentes grupos de trabajo, cada cual tratando un área específica. Cualquier persona/organización relacionada con el centro urbano puede ser miembro de la asociación. La presidencia de la asociación es ocupada por turnos por el sector público y privado. Hay dos vicepresidentes, uno del sector privado y otro del sector público. Todos los miembros de la Asamblea de socios de la asociación están implicados en la toma de decisiones. Algunos de ellos pertenecen a la Asamblea administrativa cuyas decisiones son más estratégicas. Finalmente el Comité de gestión esta a cargo de las decisiones diarias así como la gestión del personal.
Denver	El BID del centro urbano fue establecido como una agencia pública que contrata al paternariado del centro urbano para gestionarlo.

Gandía	Colaboración entre la cooperativa y el ayuntamiento. El gestor de la cooperativa decide sobre las acciones comerciales en el área y el ayuntamiento mejora las condiciones físicas y ofrece incentivos.
Birmingham	Creación de un cuerpo único (City Centre Management) de gestión con colaboración público-privada en cuya dirección se alternan anualmente el sector público y privado.

Participación

Corresponde a todos los actores urbanos participar en el diseño del modelo de ciudad, de esta forma se garantiza la consecución de las condiciones que permitan la mayor aproximación posible a la ciudad deseada por los ciudadanos. Se pueden clasificar las formas de participación en función de la estructura de la toma de decisiones (*bottom-up* y *up-bottom*) y según la representatividad de los agentes urbanos. En los casos analizados, se observan distintos grados de participación, desde la simple consulta pública en la redacción del proyecto hasta formas de participación basada en la consulta continua a los agentes urbanos así como su implicación en la toma de decisiones pasando por la participación canalizada a través de las asociaciones que representan a los distintos colectivos urbanos.

Florenia	Todas las actividades realizadas por el ayuntamiento han sido convenidas con las asociaciones de comerciantes a través de una comisión de consulta. La estructura de toma de decisiones está basada en una fuerte participación de las asociaciones de comerciantes durante todo el proceso.
Turín	El proyecto es el resultado de una actividad amplia de concertación con los principales actores, y en particular con las asociaciones de comerciantes. A tal efecto se crea una sociedad-consorcio que involucra también a las asociaciones nacionales de comerciantes. Se realizó una encuesta para analizar la situación comercial y las prioridades de la intervención.
Áreas residenciales de ciudades francesas (EPARECA)	Búsqueda de la consonancia con la población y asociaciones de vecinos, comerciantes, administración y cámaras de comercio a través de la creación de un comité que lidera el proyecto.
Carpi	Consulta a través de mesas redondas entre los agentes públicos y privados, que funciona como asamblea plenaria en toma de decisiones del proyecto desde la fase de análisis hasta la ejecución de las acciones y en la creación de nuevos cuerpos a cargo de las iniciativas que persiguen la revitalización del centro urbano.
Charleroi	En la asociación que gestiona el área puede participar cualquier individuo u organización relacionada con el centro de la ciudad. Todos los miembros están representados e involucrados en el proceso de decisión a través de la junta de miembros de la asociación. No obstante las decisiones estratégicas son tomadas por la junta administrativa. Realización de encuestas anuales a los visitantes y comerciantes.
Denver	Consulta anual a través de una encuesta enviada a 350 propietarios y empresarios sobre seguridad, limpieza y comunicaciones en el BID. La gente puede participar en comités donde se genera las ideas y se forma las políticas del área. Compartir las opiniones sobre las prioridades del área a través de forums, encuestas y otros medios.
Coimbra	Acciones de sensibilización dirigidas a los comerciantes con la finalidad de informales y convencerles para que participasen.
Bilbao	Vocales de la calle recogen las demandas de comerciantes e informan de ellas a la asociación de comerciantes.

Acciones de comunicación

Este tipo de acciones se desarrolla fundamentalmente para conseguir el apoyo de los diferentes actores en el proceso incentivando el asociacionismo y la creación de una

conciencia colectiva. Al mismo tiempo estas acciones aumentan la visibilidad del proyecto incentivando la participación de los agentes urbanos. Para ello se crean oficinas de información al ciudadano, informadores de calle y se establecen medidas que implican a los *media*, se organizan conferencias, seminarios y campañas así como portales web, *newsletters* y boletines.

Charleroi	La asociación funcionaba como mediadora entre arquitectos, ingenieros, ayuntamiento, comerciantes y ciudadanos en los proyectos. Los azafatos de calle acercan el centro de la ciudad a los visitantes y actúan como informadores para los agentes locales.
Génova	Comunicación institucional a través de encuentros específicos con los <i>media</i> .
Módena (Modenamoremio)	Campaña de afiliación e información dirigida a los actores urbanos en el centro histórico. Seminario sobre las relaciones entre comercio y centro histórico.
Denver	Los propietarios fueron encuestados y se mantuvieron reuniones públicas para explicar el BID. Los consultores del BID se encontraron de forma individual con los propietarios para escuchar sus peticiones.
Gandía	Creación de un Foro de Comercio donde discuten los actores principales vinculados con la revitalización comercial y la mejora del área comercial abierta.
Málaga	Creación de una página web y publicación de un libro sobre la experiencia URBAN.
Santa Cruz de Tenerife	Creación de una oficina técnica del URBAN con el objetivo de coordinar, realizar el seguimiento y las acciones de comunicación.

CONCLUSIONES

En la regeneración urbana se coincide en identificar tres ámbitos sobre los que se puede intervenir: aspectos físicos y ambiente urbano; económicos y sociales. Cuando un proceso actúa sobre todos estos aspectos se denomina intervención integral. Mientras que cuando se ejecuta actuando sólo sobre parte de esos aspectos se habla de intervención sectorial. Del análisis de las experiencias se pueden identificar algunos elementos que destacan respecto a otros en las distintas fases de implementación de acciones para la revitalización comercial. Se debe comprender que cada caso estudiado parte de una situación diferente, pudiendo haberse ejecutado con anterioridad alguna de las fases que, en la actualidad, se ejecuta en otra ciudad. Así, en algunos casos estas aparecen de forma prolongada y diferenciada en el tiempo (en aquellas ciudades con una larga tradición de la regeneración urbana) o como medidas de reacción a corto plazo.

Generalmente, en un primer momento las medidas persiguen la mejora del ambiente urbano, actuando sobre la renovación física, peatonalización y la accesibilidad al área. La segunda fase incide sobre la implicación, colaboración y fomento de la asociación de los agentes urbanos, estableciéndose convenios y mejorando las formas de colaboración. En otro momento se desarrollan medidas económicas, comerciales y sociales. Finalmente, tras la consolidación de las anteriores fases, la tendencia es a la creación de un área comercial abierta y a una gestión mancomunada del área.

Clasificación

Existen tantas clasificaciones posibles de los posibles procesos de rehabilitación como variables se analizan. Así establecemos la clasificación sobre la base del tipo de acciones ejecutadas, según el tipo de estructura financiera y por la relación establecida entre los agentes públicos y privados.

Por tipo de acciones:

- Revitalización sectorial
 - Revitalización integral
- { Planes de revitalización urbana
{ Planes de revitalización comercial
{ Planes de revitalización urbana y comercial

Por tipo de estructura financiera:

- Sólo contribución pública a proyectos, acontecimientos...
- Contribución pública con aportación voluntaria de los agentes privados para acciones concretas
- Contribución pública con aportación voluntaria a un fondo anual de los agentes privados para el uso del área
- Contribución pública y privada a través de una cuota voluntaria para financiar el presupuesto de una organización para el área comercial
- Contribución privada y pública a través de un impuesto que financia el presupuesto de la organización del área comercial

Por la relación establecida entre los agentes públicos y privados:

- Participación del sector público con una asociación voluntaria en un área o calle
- Asociación de calle o área con coordinación del ayuntamiento
- Cuerpo único de gestión con cooperación público-privada
- Cuerpo único de gestión del área con un gestor profesional

Problemas

Relaciones entre agentes urbanos

Considerando las relaciones entre los actores urbanos, se identifican diversos problemas en función de la naturaleza, privada o pública. En primer lugar, entre las administraciones públicas y los agentes privados, se detecta: baja participación en las iniciativas públicas; conflicto y oposición de los agentes involucrados a algunas acciones; escasa confianza hacia la administración pública; y la lenta respuesta de la administración pública a las demandas de los comerciantes. En las relaciones entre los diferentes agentes privados, el principal problema es el escaso grado de asociacionismo y el miedo a la pérdida de poder. Éste último es común en la relación entre las diferentes administraciones públicas.

Participación y toma de decisiones

Los principales problemas surgen de la falta de comunicación agentes involucrados (comerciantes, ciudadanos, etc.) sobre las acciones a desarrollar; y de escasa participación en la toma de decisiones. La ejecución de acciones no acordadas con los agentes urbanos (comerciantes, residentes, y otros agentes *ex ante*) ocasiona conflictos que retrasan el proyecto e incluso pueden llegar a paralizarlo.

Planificación y seguimiento de las acciones

En cuanto a la planificación, es común la falta de diagnósticos preliminares sobre las demandas y/o de estudios de viabilidad del proyecto, así como, la ausencia de evaluaciones de las acciones durante el proceso de ejecución, que deja problemas sin resolver como: la insuficiencia de aparcamientos, la inseguridad, la falta de accesibilidad, la exclusión social y la marginalidad, entre otros.

Financieros

Los principales problemas financieros de la revitalización urbana son: la elevada dependencia de los fondos públicos y la falta de motivación de los agentes privados para la aportación de sus propios recursos lo que no garantiza acciones de renovación urbanas futuras.

Un problema frecuente derivado de la renovación urbana es el incremento del precio del suelo y de los alquileres, lo que pone en peligro la continuidad y la instalación de nuevas pequeñas y medianas empresas.

Recomendaciones

A continuación se definen algunas orientaciones para la revitalización comercial:

- Complementariedad espacial

Las áreas comerciales de periferia y otras áreas comerciales urbanas tendrían que complementar la oferta de las áreas comerciales centrales, sin necesidad de establecer competencia entre ellas.

- Creación de corredores y redes.

Para garantizar los flujos de peatones y la actividad del área se recomienda aprovechar las sinergias generadas por la creación de nodos y redes temáticas distribuidas en las áreas urbanas, no sólo entorno a los aspectos comerciales.

- Creación de espacio público

La creación de espacio público es un referente para la mejora de la calidad de vida urbana como espacio de sociabilidad y para suplir las deficiencias de espacio público que caracteriza a los centros históricos. A su vez, estos espacios son susceptibles de albergar acontecimientos y actividades con capacidad de atracción.

- Multifuncionalidad

La ciudad debe diseñarse bajo la óptica de creación de espacios urbanos multifuncionales donde se combinen de forma equilibrada los usos y se creen las condiciones necesarias para que no se produzcan conflictos entre ellos.

- Los equipamientos como recurso

Estos actúan como nodos, atrayendo personas. En la actualidad se realizan importantes esfuerzos para incorporar nuevos equipamientos, especialmente culturales y sociales, que ocupen edificios rehabilitados o de reciente construcción con una arquitectura espectacular.

- Creación de nuevas tipologías comerciales

La creación de centros comerciales abiertos que ofrezcan una experiencia de consumo diferenciada de la que realizan otros espacios comerciales. Pero también, integrando dentro de las propias áreas urbanas otras tipologías comerciales existentes como galerías, pasajes y centros comerciales cerrados.

- Aprender de los centros comerciales cerrados

Incorporar a las áreas comerciales abiertas algunas de las estrategias de gestión, comunicación y marketing de los centros comerciales cerrados con el objetivo de: crear una marca común del área comercial, mejorar los medios productivos, formar a los comerciantes y fidelizar a los clientes.

- Gestión integral de las áreas comerciales urbanas

Una buena práctica para la resolución de la problemática surgida en los centros urbanos consiste en la creación de estructuras de gestión integrada que incidan especialmente en la mejora, promoción y marketing del centro urbano y la redacción de un plan de actuación comercial.

- La cultura y las artes como elemento de la regeneración urbana

Esta ha sido un componente importante en la transformación de la economía y de la imagen de las ciudades como complemento a la intervención sobre los aspectos físicos y comerciales. Su integración dentro de las áreas centrales mejora los aspectos vinculados con la calidad de vida y ambiente, y también está asociada a la organización de eventos de carácter excepcional, lo que contribuye a la visibilidad urbana y a la cohesión social. Por otro lado, la creación de equipamientos culturales actúa como catalizador del proceso de regeneración por su capacidad de atracción como centralidad cultural, simbólica, y por los valores que se asocian a su arquitectura de diseño.

- Incentivar la financiación privada

La administración pública debe facilitar e incentivar la implicación económica de los agentes privados para garantizar la continuidad de los procesos de revitalización.

- Controlar los procesos de elitización social y comercial

El proceso de regeneración urbana y comercial provoca el incremento de precios del suelo y por tanto, de los niveles de renta atrayendo a residentes con nuevos hábitos culturales y de consumo. Este proceso se acentúa cuando se utiliza la cultura como recurso para la revitalización, resultando procesos de *gentrification* o elitización social. Cuando lo que se consigue es la instalación de nuevas actividades comerciales en detrimento de los comercios tradicionales existentes se denomina elitización comercial. La elitización comercial frecuentemente significa la sustitución de las tiendas tradicionales y locales por grandes cadenas y franquicias. Este tipo de

procesos están vinculados directamente con la pérdida de identidad del área, el desplazamiento de la población residente y las formas de representación cultural.

➤ Creación de formas de patnerariado público-privado

Con la incorporación de la gestión empresarial a las políticas urbanas, se desarrollan formas de colaboración entre los sectores público y privado. Con este tipo de patnerariados se consigue la mayor implicación de los principales actores urbanos, en los aspectos financieros a través de sistemas de incentivos orientados por la administración pública.

➤ Participación ciudadana

En el proceso de regeneración se debe hacer partícipes a los agentes públicos y privados para promover la rehabilitación y mejora de las áreas centrales, involucrando especialmente al comercio. La administración pública puede desarrollar instrumentos que incentiven y fomenten la participación activa de los ciudadanos en el proceso de planificación, rompiendo con las estructuras tradicionales de participación-consulta.

ANEXO 1: Experiencias de revitalización recogidas

Nombre del proyecto	Ciudad	País
Il Quadrilatero	Bolonia	Italia
Mazzini	Bolonia	Italia
Altabella	Bolonia	Italia
Tiendas históricas	Bolonia	Italia
Proyecto de revitalización del centro urbano	Coimbra	Portugal
Emporium	Padua	Italia
Volumi Urbani: Calle San Francisco entre galerías y libros	Padua	Italia
Calle Cittadella, Davila y San Fermo	Padua	Italia
Desde asociaciones de calle hasta un sistema coordinado para fomentar el comercio en el parte vieja de la ciudad: una nuevo paternariado	Módena	Italia
Relanzamiento de Pomposa y el desarrollo comercial	Módena	Italia
Peatonalización de la calle San Nicolás	Patras	Grecia
Recuperación del Casco Histórico de Santa Cruz de Tenerife	Santa Cruz de Tenerife	España
Regeneración, protección y salvaguarda de las tiendas que posee un alto valor cultural para la ciudad: recuperación de edificios y jardines, creación de rutas turísticas	Florenia	Italia
Palermo gasta menos	Palermo	Italia
Finalyson Site	Tampere	Finlandia
El centro comercial natural de la calle Garibaldi	Turín	Italia
Proyecto especial de revitalización comercial del Centro Histórico de Guimaraes	Guimaraes	Portugal
El Town Centre Management de Charleroi, Bélgica	Charleroi	Bélgica
Nicho de empresas comerciales del centro urbano	Génova	Italia
Valorización del comercio en el centro histórico de Carpi.	Módena	Italia
Marketing urbano	Sassuolo	Italia
Partenariado del centro urbano de Birmingham	Birmingham	Gran Bretaña
EPARECA	Áreas residenciales de ciudades francesas	Francia
Foundation Rues Principales	Québec	Canadá
Monza "Multiplex City"	Monza	Italia
AGUCCR ("Unique Management Association of the commercial centre of Roubaix")	Roubaix	Francia
El programa de Business Improvement District del centro de Denver	Denver	Estados Unidos
Asociación comercial "Casco Viejo de Bilbao"	Bilbao	España
Recuperación del centro histórico de Gandía y creación de un Centro Comercial Abierto	Gandía	España
Renovación del centro histórico de Málaga, Iniciativa Comunitaria Urban	Málaga	España
Marketing urbano en Pforzheim	Pforzheim	Alemania
Asociación Comercial del Centro Histórico de Valencia y la Promoción comercial y turística de las rutas de Ciutat Vella.	Valencia	España

BIBLIOGRAFÍA

- AAVV (2002) *Congreso internacional. Gestión estratégica del centro de la ciudad*, celebrado el 14 y 15 de noviembre de 2002 en Santa Cruz de Tenerife.
- AAVV (2003) *I Encuentro nacional de ayuntamientos y centros comerciales abiertos*, celebrado el 23, 24 y 25 de octubre de 2003 en Cádiz.
- AAVV (2004) *I Jornadas internacionales de gestión en centros urbanos*, Valencia: Generalitat Valenciana, Conselleria de d'empresa, universitat y ciencia.
- Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2000) *Commerce and the city. Retail policies and urban development in the countries of European Union. Draft synthesis of the enquiry carried out in 13 European cities*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie Secrétariat d'Etat aux petites et moyennes entreprises, au commerce et à l'artisanat.
- Dirección General de Comercio Interior [coord.] (1998) *Gerentes de centros urbanos*, Colección estudios, Madrid: Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones y Documentación del Ministerio de Economía y Hacienda.
- Joyce, Patrick (2002) "Mapas de sangre y ciudad: la gobernación de lo social en Gran Bretaña en el siglo XIX" en Cabrera, Miguel Ángel y McMahon, Marie (2002) *La situación de la Historia. Ensayos de historiografía*, La Laguna: Servicio de Publicaciones Universidad de La Laguna, págs. 111-131.
- Molinillo Jiménez, Sebastián (2002) *Centros comerciales de área urbana*, Madrid: ESIC editora.