

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

PONENTE DOÑA OLIVIA GONZÁLEZ PÉREZ

“POLÍTICAS URBANÍSTICAS EN UN CENTRO URBANO”

La política urbanística en relación con el problema de los centros urbanos, se fundamenta en tres partes interrelacionadas: planeamiento urbanístico, gestión urbanística y organización político - administrativa para llevarla a cabo.

Málaga consumió mucho tiempo en pactar y cerrar su planeamiento y una vez efectuada esa tarea, se asumió como objetivo incuestionable, su gestión. El pacto, el compromiso del Plan, está actualizado, estamos viendo los resultados de la gestión urbanística, no se ha perdido en ningún momento el contacto con el ciudadano, y nos encontramos hoy inmersos en su realización más plena.

El programa electoral del Equipo de Gobierno se comprometió con la consecución de esos objetivos, los programó en sus presupuestos municipales y los está llevando a efecto; he aquí la importancia del cumplimiento de los presupuestos de este año, tal como he manifestado en estos días.

Cuando existe un planeamiento se puede producir una buena gestión, siguiendo o modificando sus previsiones y determinaciones bajo la acción de los órganos administrativos y urbanísticos municipales. La gestión ha de convertirse en un continuo proceso de control, verificación y adaptación de lo planificado, ejecutado o en proceso de realización.

Los marcos de legislación y los recursos económicos disponibles para el cometido de la rehabilitación en los centros históricos españoles siempre fueron considerados escasos. La fórmula de gestión y financiación tiene que implicar a los agentes privados, pero siempre desde un apoyo presupuestario importante de la Administración para su iniciación, impulso y afianzamiento, dentro de unos conceptos de interés general.

En cualquier caso, los procesos de rehabilitación son siempre procesos lentos y podría afirmarse que su lentitud es proporcional al rigor con que son emprendidos.- Cualquier consideración en sentido contrario ha de afrontar la temeraria irreversibilidad si los procesos y las realizaciones no fueron las deseables.- Algunas ciudades españolas y europeas van camino o han sobrepasado los veinte años de trabajo perseverante en el campo de la rehabilitación urbana.

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

El compromiso decidido por la recuperación del Centro Urbano que el Ayuntamiento de Málaga y el equipo de Gobierno asumió en los últimos cinco años, queda patente por las iniciativas de gestión e inversión llevadas a cabo:

Tan sólo en la campaña de rehabilitación “ Ponle Color al Centro “, en el período 1995-1999, la inversión superó los 5.000 millones de pesetas, de los que un 20% procedía de las arcas públicas, sin mencionar las fuertes inversiones realizadas en infraestructuras, mejoras de calles y plazas, ejecuciones en curso para incrementar aparcamientos y dotación de equipamientos.

Estos compromisos siguen esperando un apoyo más decidido y firme de la administración autonómica andaluza. Pensemos que por ejemplo, la puesta en funcionamiento del programa de Rehabilitación Concertada dentro del Plan de Vivienda, que aplicaremos en la corona que rodea al recinto amurallado, con una inversión global de 18.000 millones de pesetas, se encuentra pendiente de poder ponerse en marcha.

Esta tarea por parte municipal era imprescindible, están ahí puestas sus más sólidas bases, seguimos escuchando al ciudadano, a las asociaciones, colectivos y agentes de la ciudad. Tenemos importantes estudios y trabajos en elaboración, llegando finalmente el momento de la realización y de la transformación de esa realidad que urge seguir cambiando.

Ninguno de los problemas, aspiraciones o reivindicaciones de los colectivos ciudadanos puede quedar sin consideración en este gran proyecto de recuperación del centro urbano.

Considero necesario el sosiego, el compromiso y la colaboración de todos, porque el centro urbano no es el único objetivo ambicioso que la ciudad tiene en este momento por delante. Necesitamos que se comprenda que los recursos y nuestra estructura administrativa municipal son limitados, y que el proceso de revitalización del Centro está estrechamente vinculado a esos otros grandes proyectos de ciudad, con los que se debe integrar para suprimir los desequilibrios entre centro y periferia.

Limitación al tráfico rodado, aparcamiento, peatonalización, movilidad dentro del casco urbano, accesibilidad a sus distintas zonas, usos residenciales y comerciales, limitaciones de actividades excluyentes, reequipamiento dotacional y de servicios, rejuvenecimiento de la población residente, políticas sociales y asistenciales adecuadas, dignificación y mejora del espacio público, transporte público adaptado al Centro, entre otros muchos requerimientos, tiene que finalmente encontrar el justo y preciso equilibrio, hoy en riesgo.

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

Hay en este momento en elaboración un Proyecto de Tráfico del Centro Urbano que aborda el análisis, el diagnóstico y las propuestas concretas en relación al trazado viario y su jerarquización funcional, que será imprescindible coordinar con todas esas actuaciones mencionadas.

Si es necesario, estamos decididos a hacer uso de la aplicación de la legalidad urbanística para exigir el deber inexcusable de conservación del patrimonio edificado, para contrarrestar procesos inaceptables de degradación.

Cometidos todos, que por parte municipal siguen necesitando del clima de comunicación y diálogo de todas las asociaciones y colectivos ciudadanos, económicos o culturales y que, en este largo proceso tanto nos ha ayudado a comprender mejor la realidad de este arduo proceso en el que seguimos trabajando.

Pero la política urbanística municipal de Málaga trabaja también sobre otros objetivos, tales como:

- Programa de actuaciones de mejora del medio ambiente urbano, a financiar con fondos europeos en el marco del "Proyecto 2000-2006", presupuestado en 6.488 millones de pesetas.
- La decidida potenciación de la Oficina del Centro para la planificación, gestión y control de estas realizaciones.
- La necesaria integración y armonización de las operaciones urbanísticas, "Plan del Puerto de Málaga" y "Plan Guadalmedina", como grandes mejoras y transformaciones de la estructura urbana de la ciudad, relacionadas también con el Centro Histórico.

La ciudad de Málaga en este momento, está inmersa en una planificación estratégica y ambiciosa de largo alcance, que pretende el posicionamiento especializado y dirigido de su dinamismo económico en las mejores condiciones de competencia interregional.- Desde esta óptica, la mejora de la calidad de vida, la recuperación, rehabilitación y revitalización de su centro urbano se convierte en un factor necesario e imprescindible para integrar en ese proceso.

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

PONENTE DOÑA TAMYKO YSA FIGUERAS

“MODELOS DE GESTIÓN DE CENTROS URBANOS: LA EXPERIENCIA EN ESTADOS UNIDOS”

Esta ponencia examina la operatividad de los Business Improvement Districts (BIDs) en Estados Unidos, como modelo de éxito en la gestión transversal de los centros urbanos de las ciudades. La base del modelo reside en una cooperación y confianza entre el sector público y el privado, dirigida al desarrollo del centro. El objetivo consiste no tan solo en competir con las nuevas áreas comerciales, sino también en fortalecer el tejido social, la participación ciudadana en las decisiones públicas y la mejora del entorno para incrementar la atractibilidad y la calidad del centro.

Business Improvement Districts (BIDs, Distritos de Desarrollo Empresarial Local)

El propósito de los BIDs es proporcionar un mecanismo donde los propietarios puedan pagar por servicios adicionales en áreas públicas alrededor de sus edificios. La necesidad de estos servicios ha surgido cuando ciudades tradicionales (y generalmente antiguas) han tenido que enfrentarse a la competencia de centros comerciales, grandes áreas comerciales fuera de la ciudad o nuevos distritos empresariales. También la contingencia financiera continuada que afecta a las autoridades locales ha significado que la calidad del entorno urbano no ha podido ser mejorado, o en algunos casos, mantenido.

Los BIDs requieren para su constitución de un voto entre la comunidad empresarial que acuerde el recargo adicional sobre la propiedad, que va a permitir tanto la financiación de proyectos locales, que los gobiernos municipales no podrían haber financiado de otra manera, como la concesión al sector empresarial de voz en cómo quieren que sean utilizados sus recursos.

Los BIDs emergieron de los "Special Assessment Districts" que fueron establecidos inicialmente en vecindarios en declive en áreas comerciales en los barrios más antiguos e interiores de la ciudad durante los últimos años de los setenta. Éstas áreas se enfrentaban con la competencia del movimiento de centros comerciales en la periferia, y también a los efectos de la crisis fiscal de toda la ciudad en servicios públicos.

Organización

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

Los Business Improvement Districts son organizaciones privadas, sin ánimo de lucro, que están legitimadas a imponer un recargo sobre todos los propietarios comerciales en un área específica con el propósito de prestar una serie de servicios. Los BIDs varían en tamaño, y están formados y controlados por los propietarios dentro de una localidad. Una vez establecidos los BIDs bajo la legislación de la ciudad, éstos pueden autoimponerse un recargo acordado sobre todas las propiedades dentro del distrito. Como todos los propietarios en el distrito son contribuyentes del BID, todos ellos detentan interés y derechos sobre los servicios que son prestados con los recursos provenientes del recargo.

Los BIDs son a menudo descritos como participaciones público-privadas, aunque son también un ejemplo de iniciativa de autointerés. A pesar de que las autoridades locales tienen posiciones en la junta, la fuerza motriz la generan los propietarios que buscan la mejora de su entorno local. La mayoría de autoridades públicas a lo largo de Estados Unidos se han dado cuenta que esta motivación del sector privado puede ser alentada y dirigida para contribuir a sus objetivos públicos más amplios. Como tales, los principios que rigen los BIDs han tenido apoyo generalizado tanto del sector público como del privado.

Servicios

Los BIDs han sido por lo general efectivos en el uso de sus recursos para contener el declive comercial minorista. Mediante la provisión de servicios relativamente simples para mejorar la apariencia del área, los BIDs han obtenido un retorno tanto comercial como visual en sus actividades. La lección de estos BIDs es que una acción enfocada y dirigida puede utilizarse para desarrollar una nueva imagen para un área. Más importante todavía, atacando los problemas más visibles que resultan del declive en los servicios urbanos, los municipios han sido capaces de ralentizar e incluso revertir el proceso de declive comercial y minorista.

Los BIDs EXISTENTES EN Estados Unidos varían desde los muy grandes (Grand Central tiene un presupuesto de \$9,3 millones de dólares) a los altamente localizados y de bajo presupuesto (White Plains Road, Bronx con un presupuesto de \$67,700). La legislación de los Estados bajo la cual operan los BIDs permite variedades casi infinitas en su diseño, operatividad e impacto en los barrios. Los BIDs han encajado en las circunstancias individuales de cada uno de los vecindarios.

La motivación del sector privado

La motivación de los propietarios para el establecimiento de un BID, y por tanto imponer un recargo obligatorio sobre sí mismo, radica en la expectativa de que el retorno comercial excederá su contribución personal. El crecimiento y la formación de los BIDs a lo largo de Estados Unidos refleja el reconocimiento por

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

los propietarios de que el valor de sus activos (por ejemplo su propiedad) depende en gran medida en el entorno que les rodea.

La motivación del sector público

Las autoridades públicas generalmente apoyan a los BIDs. En un primer plano, la inversión de los propietarios en servicios públicos -especialmente de perfil alto en centros urbanos- contribuye a la mejora del entorno general de la ciudad que se refleja claramente en la administración. Además, existe una sinergia sustancial entre el énfasis del BID en los servicios urbanos con la campaña ofensiva a nivel de toda la ciudad contra el crimen menor en las calles. Los esfuerzos combinados de las autoridades públicas de la ciudad y los BIDs han generado una mejora demostrable en el entorno urbano, particularmente reduciendo los niveles de residuos y la criminalidad en las calles.

Conclusiones

El modelo de BID parece funcionar en un abanico de distintos barrios y su escala de operación también puede variar enormemente. Los BIDs parecen ser capaces de desarrollar distintas formas de organización para encajar en los distintos vecindarios. Mientras que algunos son más efectivos que otros, no hay lugar a dudas de que el modelo puede funcionar en casi cualquier área de una ciudad donde exista un número de empresarios preparados para votar por la existencia del BID. Los BIDs realmente ofrecen una solución a problemas como cómo encontrar financiación adicional para la regeneración de las ciudades, para su autoayuda en barrios más pequeños y para apadrinar partenariados/asociaciones locales entre lo público y lo privado. Sobre una base voluntaria estos partenariados ya existen en los centros de las ciudades y los BIDs ofrecen la posibilidad de situarlos sobre vías de continuidad y estabilidad más seguras.

I

***I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)***

PONENTE D. AGUSTÍN ROVIRA LARA

**“IDEAS, PROPUESTAS Y ENFOQUES PARA
LA NUEVA GESTIÓN DE UN CENTRO URBANO”**

I.-

- Centros urbanos: ¿se pueden gestionar?
- Las personas, los espacios y los usos.
- Generar un proyecto para el centro.
- Reinventar el centro.
- La Planificación comercial de la ciudad y las oportunidades de los centros.
- El compromiso con el centro: ¿por qué tienen que intervenir las Administraciones Públicas en los centros urbanos?
- Los centros comerciales y los centros urbanos: en busca de la excelencia.
- El “management” de un centro urbano:
- La experiencia del TCM en Gran Bretaña: lo que podemos aprender.
- Identificar el efecto locomotora.
- La 4C y las 6C.
- La necesidad de una visión estratégica.
- La dinamización comercial.
- Un nuevo enfoque para las asociaciones de comerciantes.
- Enfoque multidisciplinar para la gestión del centro urbano.
- Un modelo de gestión para el centro.

II.-

- Gerente de Centro Urbano: 2ª edición del Curso de Formación de Gerente de Centro Urbano que se desarrollará durante el año 2000.

La gestión de un centro urbano sí es posible pero es una cuestión compleja ya que se trata de una empresa de carácter difícil, aunque no por ello deba ser imposible.

La principal función de una gestión de centro urbano es aportar soluciones auténticas que no se transformen en problemas a corto o largo plazo y por tanto se conviertan en conflicto.

La imaginación, la creatividad es fundamental en la gestión de un espacio como un centro urbano. Esa gestión creativa implica que el gerente o aquellos que se

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

encarguen de la gestión tienen capacidad para involucrar, para convencer y para motivar a todos los agentes implicados.

La gestión de un centro urbano se basa en tres elementos:

- Ø **Personas:** Visitantes, compradores, residentes, comerciantes, propietarios, personas que toman decisiones que afectan al centro urbano, agentes sociales, agentes políticos, etc. Todas estas personas son diferentes, tienen y cumplen distintas finalidades y funciones.
- Ø **Espacios:** estamos ante un lugar de lugares porque existen espacios urbanos distintos, diferentes, múltiples. Espacios que nos traen problemas relacionados con la accesibilidad, la movilidad, el transporte, el paisaje urbano, la conservación del patrimonio, medio ambiente, etc.
- Ø **Situaciones (usos):** Son espacios donde se producen distintos intercambios, por lo tanto, son espacios comerciales, de servicios, de convivencia social, de residencia, etc.

Los tres elementos constituyentes de centro urbano (espacio, personas y situaciones) necesitan ser gestionadas a través de un enfoque que implique a un conjunto de agentes económicos y sociales, estos es, mediante un proceso de planificación estratégica.

Estos espacios como consecuencia de un adecuado proceso de planificación y como consecuencia del uso que le dan los ciudadanos tiene que tener distintas finalidades y enfoques, creando espacios para el encuentro, espacios para la actividad económica (comercio, hostelería, servicios, etc.), espacios institucionales, espacios para asociaciones, espacios representativos, etc.

Es necesario reinventar el centro, pero se necesita la cooperación del sector público y del sector privado. Un gestor de centro urbano tiene que poner de común acuerdo a muchos agentes, esos agentes están interrelacionados, la interdependencia de unos con otros es uno de los elementos fundamentales de la gestión.

Es necesario un enfoque multidisciplinar. El gestor de un centro urbano trabaja con personas, espacios y con situaciones. De manera que tienen que tener un perfil muy especial. Las técnicas gerenciales son importantes y fundamentales, pero hay un valor añadido, es decir, tiene que tener un enfoque multidisciplinar, ha de compaginar disciplinas como la sociología, el urbanismo, la arquitectura, la gestión económica, la investigación de mercados, etc.

Disciplinas absolutamente diversas. Por lo tanto, se necesita un nuevo profesional.

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

Hay que tener un proyecto de centro urbano. Lo que hoy funciona, mañana puedo dejar de funcionar. El proyecto es tal vez la idea que habría que destacar cuando se quiere poner en marcha la gestión de un centro urbano.

El proyecto debe partir del principio de compromiso de todos los que intervienen en el centro histórico. Donde la comunicación sea interna para todos los que participan y externa para el resto de las personas, instituciones y colectivos del resto de la ciudad que tiene que entenderlo. La comunicación es algo fundamental.

La viabilidad no sólo se pretende desde el punto de vista económico sino desde el punto de vista institucional. En la ciudad concreta en la que se plantea un proyecto de revitalización y regeneración del centro urbano las instituciones comprometidas deben estar realmente por la labor.

El proyecto debe ejercer un liderazgo en la ciudad. Un liderazgo interno, el gerente como persona que lidera el proyecto tiene que ser un líder dentro de la organización y un liderazgo externo, desde el punto de vista de la imagen y aquí tenemos que jugar con todos los elementos de la imagen corporativa. El proyecto debe estar perfectamente identificado, debe ser el proyecto líder de la ciudad.

El proyecto se estructura en tres aspectos:

- ü Análisis del entorno
- ü La demanda
- ü Análisis de la oferta que tiene lugar en el centro urbano

El proceso de afrontar la gestión de un centro urbano parte dentro de un proceso de planificación de la gestión comercial de la ciudad. Es necesaria la lealtad de los comerciantes con su centro histórico que es donde están implantados y la lealtad de las instituciones con las otras instituciones que intervienen en el proyecto.

La necesidad del compromiso institucional viene dado por:

Las zonas comerciales tradicionales se desarrollan siempre alrededor de un espacio, la calle, que es de naturaleza pública.

El comercio se ha demostrado que es muy capaz de inducir inversiones y acciones de renovación en la trama circundante. Una buena oferta comercial, activa, moderna, adaptada, es un efecto beneficioso para el consumidor que se extiende a toda la ciudad.

Todas las acciones que se desarrollan sobre el espacio público, acciones de mobiliario urbano, iluminación etc. Todas esas acciones modifican sustancialmente la actividad privada que tiene lugar en los locales de negocio situados a pie de la calle. Cualquier inversión pública, inmediatamente beneficia a

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

todo un conjunto de actividades económicas privadas que se desarrollan en el centro.

La actuación selectiva, se ha demostrado que una actuación muy concreta en el centro de la ciudad significa actuar para toda la ciudad. La actuación en el centro se ve muchas veces con cierta preocupación porque supone desviar recursos a una zona de la ciudad en perjuicio de otros, pero la actuación en dicho centro se extiende en beneficios por toda la ciudad, al contrario de otras zonas en donde los beneficios de las actuaciones no se extienden a toda la ciudad.

Los centros urbanos aspiran a que haya equipamientos comerciales que actúen como locomotoras y que sean un elemento de atracción de compradores y visitantes. Una parte muy importante de las ventas se concentra en muy pocos establecimientos y en muy poco espacio del centro urbano, saber identificar donde están esas secciones de espacio y donde están esas tiendas, es saber identificar el efecto locomotora de un centro. Si no existe es necesario crearlo.

Los centros urbanos compiten con otras ubicaciones comerciales, concretamente con los centros comerciales de fuera de la ciudad. Existe el discurso en el cual se trata de trasvasar cosas que se hacen bien en los centros comerciales a los centros urbanos, sobretodo desde el punto de vista de la gestión. Esto ha llevado a la creación de numerosos centros comerciales abiertos.

Frente a los centros comerciales que juegan con las cuatro C, un enfoque exclusivamente comercial, los centros urbanos tiene seis.

Centro Comercial	Centro Urbano
Centro	Centro
Comercial	Comercial
Consumidores	Consumidores
Comerciantes	Comerciantes
	Ciudadanos
	Ciudad

El enfoque de centro urbano tiene que descansar en el compromiso y este sólo es posible si el enfoque es un enfoque de ciudad. El centro urbano de la ciudad es un centro urbano al servicio de los ciudadanos no sólo de los consumidores. Evidentemente gestionar esto es doble, triple, cuádruple, cinco veces, diez veces más difícil que la gestión de un centro comercial.

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

Los centros comerciales deben ser instrumentos urbanísticos capaces de reforzar y revitalizar estructuras urbanas y comerciales tradicionales obsoletas y de estructurar nuevas centralidades urbanas.

Gerenciar un centro urbano significa dominar un conjunto de técnicas gerenciales muy diversas. Técnicas relacionadas con la negociación; técnicas dirigidas a gestionar reuniones; técnicas dirigidas a animar, (animación comercial); técnicas dirigidas a buscar la cooperación entre empresas, entre instituciones, de coordinar distintas instituciones, personas, intereses; a solucionar conflictos; dirigir como hace un director de cualquier empresa; educar; motivar, esto es muy importante, es decir, la capacidad que tenga de motivar ese gerente; evaluar, por lo tanto, evaluar, controlar y sacar conclusiones de las acciones que hacemos a través de un proceso de control; liderar; capacidad de asesorar, los asesores técnicos de comercio, hay que recuperar aquella figura, aquella idea de que no solamente dirijo soy capaz de asesorar la toma de decisiones de los comerciantes y de los agentes que se sitúan en el centro; programar y planificar en el tiempo, y dinamizar.

La gestión de un centro urbano ha atravesado tres generaciones, que son tres enfoques de gestión en los cuales las ciudades pueden encontrarse en estos momentos.

1ª generación. La situación del centro es una situación de deterioro físico, de despoblación, hay poco atractivo, ha disminuido su atractivo y por lo tanto hay un proceso de deslocalización económica, las actividades económicas buscan otras localizaciones más atractivas; y hay un marco legal que es intervencionista y que muchas veces es obsoleto y que hay que sustituir. Por lo tanto, las acciones desde el punto de vista de la gestión siempre se han orientado en este contexto a reivindicar, pedir y protestar. Las organizaciones son pasivas, esperan que les informen, que les digan, que les expliquen, que les comuniquen. Y además lo que predomina en el lugar es siempre la polémica, tanto política como social.

2ª generación. Ya ha habido una intervención y un marco legal. Las administraciones locales han tomado una decisión desde el punto de vista legal. Y se está frenando el deterioro físico, el centro empieza ya a tomar color, ya ha habido actuaciones urbanas que lo presentan como algo más atractivo. Pero son actuaciones físicas, la población se ha estancado, ya no retrocede e incluso hay un ligero movimiento de repoblación. La oferta está consolidada e incluso hay renovación urbana. La administración local empieza a hacer algunas cosas: los bolardos, la acera, la peatonalización, las farolas, es decir, hay actuaciones. Desde el punto de vista de la gestión se ha cambiado el reivindicar por el proponer. Hay propuestas, proyectos. La organización ya es activa, sobre todo se afirma el papel de lobby, es un lobby de presión. Además, hay un protagonismo ya no sólo político sino de

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

agentes económicos y sociales. Hay voz, de las asociaciones de los colectivos, de los empresarios. Y sobre todo lo que se hace desde la gestión es promociones, publicidad, relaciones públicas, etc.

3ª generación. El centro es muy atractivo y competitivo. El centro funciona a base de locomotoras. Hay una cooperación público-privada (intervenciones públicos pero también privadas), los operadores privados invierten para financiar cosas. Los equipamientos ya no es poner bolardos sino que se busca la calidad del equipamiento, que sea duradero, que esté adaptado a las necesidades del lugar. Las actuaciones urbanas se intentan planificar y además que estén integradas. Todas las actuaciones se coordinan y además hay un plan de actuación a largo plazo. Las actividades de management son: planificación estratégica y gestión. La organización es muy activa lo hace prácticamente todo y desde luego es privada; hay una profesionalización en todos aquellos que intervienen en la gestión, ya no está el voluntarismo. El enfoque de calidad es el que debe de primar, la calidad en la oferta, la calidad en los servicios, la calidad en todo lo que es mobiliarios urbano, la calidad del espacio público en general, se debe tener claro que nuestro posicionamiento es uno y estratégicamente vamos hacia ese posicionamiento en competencia con otras ciudades y con otros puntos.

Existen tres alternativas en la búsqueda del gerente del centro urbano.

- ü **El técnico municipal que depende directamente del ayuntamiento** a través de la concejalía correspondiente de comercio. Existe el problema de la falta de credibilidad de esta figura porque hay una desconfianza por parte de los comerciantes y colectivos porque es una persona que estará vendida a la administración local. Además, existe el problema de la losa burocrática, ya que la figura del técnico municipal está unida a un patronato, a un instituto, a un organismo autónomo, etc.
- ü **Técnico de una asociación comerciantes o cámara de comercio.** Las ventajas es que en algunas ocasiones se podría plantear una red de gerentes en distintos centros urbanos de distintas poblaciones que estuvieran integrados en el marco de esa asociación o de esa cámara de comercio, que se apoyarían unos a otros. Esta figura necesita del consenso y el compromiso de las administraciones locales y de las asociaciones de comerciantes. En cualquier caso, la asociación debe ser única para evitar los enfrentamientos de liderazgo y representación.
- ü **Técnico que depende de una asociación de comerciantes de centro urbano.** En este caso, el gerente de centro urbano dependería de la asociación y sería la razón de ser de una asociación cuando es representativa y cuando está implantada y su ámbito de implantación coincide exactamente con el centro. Por lo tanto, en este caso la forma natural que tiene que asumir esta gestión es esa asociación porque coincide su interés con el ámbito de actuación y además si contamos

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

con que es una asociación representativa y bien implantada tenemos todo a nuestro favor. En este caso es necesario la profesionalización, y sobre todo no sólo la idea de servicio al comerciante asociado sino que el discurso trascienda la propio comerciante que se asocia para hacer un discursos de ciudad. En ocasiones, los intereses son plurales y contrapuestos y en otras puede faltar una visión global integrada o que los problemas sean realmente la carencia de fuentes de financiación.

Hay otras formulas de integración como la agrupación de interés económico. La agrupación de este tipo de asociaciones que es una fórmula jurídica especialmente regulada en España en el marco europeo pero que en realidad lo que busca es no el lucro de los que se asocian sino la prestación de una serie de actividades complementarias a la actividad principal de los que integran la agrupación de interés económico. Sí distintos operadores se pusieran de acuerdo a través de una agrupación de este tipo también podría ser una fórmula válida para afrontar la gestión del centro urbano en el que se ubican. Puede ser: un consorcio entre administraciones públicas, fundación pública o mixta, una sociedad municipal mixta o no.

Para abordar la gestión de centro urbano con un protagonismo de las asociaciones de comerciantes hay que apostar por un nuevo enfoque de las asociaciones de comerciantes. Aquellas asociaciones que quieran trabajar en la gestión de un centro urbano han de estar muy implantadas en el tejido local y en el espacio que quieren gestionar, por lo tanto, es el nivel elevado de afiliación es fundamental.

Los comerciantes asociados no solamente tienen que estar asociados nominalmente sino que tienen que estar comprometidos con la financiación de los proyectos y de la asociación. **El compromiso de un comerciante con su asociación tiene que medirse en el grado de aportación económica.**

En una asociación con la gestión de un centro urbano los dirigentes deben estar desvinculados políticamente de las parcelas de poder. Eso facilita que el dialogo sea más fluido, que la negociación sea factible y que su discurso sea creíble por parte de la ciudad.

Debe existir un compromiso con la sociedad civil, hay que incorporar ese compromiso al discurso de las asociaciones de comerciantes. Y hay que buscar alianzas con las organizaciones y colectivos sociales, las fuerzas económicas.

En definitiva, si se pueden gestionar los centros urbanos pero teniendo en cuenta que estos espacios necesitan de unos profesionales con enfoque multidisciplinar e interdisciplinar que gestionen la interdependencia, que tengan

I

***I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)***

un pensamientos estratégico y que primen, sobre todo, un enfoque de cooperación entre lo público y lo privado.

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

PONENTE D. JON ALDEITURRIAGA

“EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE ASOCIACIONES DE COMERCIANTES
DE CENTRO HISTÓRICO:
El caso del Casco Viejo de Bilbao”.

- a) Nunca debemos de olvidar que el fin último de una Asociación de Comerciantes es ayudar a sus asociados a vender “Más y Mejor”.
- b) Más, no precisa explicaciones. Mejor, quiere decir con una mayor rentabilidad, pero también con satisfacción del cliente por el bien o servicio recibido.
- c) En el caso de las Asociaciones de Comerciantes de Centro Histórico es preciso tener siempre en cuenta que el valor más importante a defender, nuestra mejor herramienta de trabajo, no es el comercio sino el C.H. en sí mismo.
- d) La gestión de la Asociación debe encaminarse a la puesta en valor del Centro Histórico.
- e) Los ámbitos de trabajo de la Asociación serán:
 - a) Empresarial
 - b) Urbanístico
 - c) Socio-Cultural
 - d) Marketing y RR.PP.

EMPRESARIAL.- Empresas eficaces (comercio, hostelería, servicios, etc.) con negocios rentables, de oferta equilibrada y servicio esmerado.

URBANÍSTICO.- Defendiendo conceptos como el de centralidad. Presionando para conseguir inversiones (públicas y privadas). Consiguiendo especial atención por parte de los servicios municipales: limpieza, vigilancia, etc.

SOCIO-CULTURAL.- Promoviendo la estructuración social del área (regeneración y renovación humana). Atrayendo hacia su ámbito geográfico el mayor número de actos culturales y tradicionales.

MARKETING Y RR.PP.- La prueba del nueve de la gestión de la Asociación. En la medida en que consigamos que la imagen del C.H. mejore y que la Asociación sea considerada como una Institución en la ciudad, estaremos más cerca de conseguir nuestro objetivo de “vender más y mejor”

PONENTE D. FERNANDO ACUÑA

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

“POSIBILIDADES Y FUTURO DE LOS C.C.A.”

- El C.C.A. es una de las mejores opciones posibles de supervivencia competitiva de futuro de los comercios tradicionales establecidos en las áreas urbanas y especialmente en los centros de las mismas.
- Solo la voluntad asociativa de acción común, puede hacer que nazca y crezca un C.C.A., cediendo sus miembros soberanía de acción individual en beneficio del fin común perseguido.
- Cualquier C.C.A., y desde su inicio, debe constar con la profesionalización de su gestión.
- El proyecto de construcción de un C.C.A. nunca está acabado. Tiene que ser mutante en el tiempo, adecuando sus acciones a desarrollar en el tiempo, en función de los objetivos a conseguir y su nivel de desarrollo en cada momento.
- El C.C.A. debe iniciarse en una actuación superficial limitada y con unos primeros objetivos a cumplir, asimismo limitados. Posteriormente tales parámetros podrán ser o no ampliados.
- Cualquier C.C.A. deberá ser autosuficiente económicamente, a partir de su periodo de maduración que, como máximo, deberá ser de tres años.
- El establecimiento de un CCA no está condicionado a las ayudas, económicas o no, que aporten las diversas Administraciones Públicas de acuerdo a su nivel de competencias. No obstante, éstas están obligadas a prestar su colaboración. No es concebible el establecimiento de un CCA sin que la colaboración del poder municipal no esté asegurada.
- Las Administraciones Públicas no son responsables de la vida o no del comercio tradicional. Si deben apoyar las iniciativas y esfuerzos que éste ponga en marcha para potenciar su actividad y crear ciudad.
- Las medidas de apoyo de las citadas Administraciones deben centrarse en dos tipos de acciones: las de recuperación de los núcleos urbanos con la consiguiente dotación de infraestructuras, y las dirigidas a efectuar acciones colectivas de promoción comercial.
- Los apoyos que las diversas Administraciones otorguen deben ser de una duración y cuantía determinada a priori y condicionadas a la baremación de los resultados en la ejecución del proyecto.

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

PONENTE D. GABRIEL REQUENA

“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA
DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS”

1. ¿Qué son las normas ISO?
2. Problemática de la pequeña empresa.
3. Sistemas de Calidad.
4. Ventajas e inconvenientes de la implantación y certificación de un Sistema de Calidad.
5. ¿Necesitamos ayuda externa?
6. ¿Qué significa la Certificación?
7. Objetivo y Campo de Aplicación.
8. Normas para consulta.
9. Requisitos del Sistema de Calidad.
 - 9.1.- Responsabilidad de la Dirección.
 - 9.1.1.- Política de Calidad.
 - 9.1.2.- Organización.
Responsabilidad, autoridad, recursos, Representante de Dirección.
 - 9.1.3.- Revisión por la Dirección.
 - 9.2.- Sistemas de la Calidad.
 - 9.2.1.- Procedimientos.
 - 9.2.3.- Planificación de la Calidad.
 - 9.3.- Revisión del Contrato.
 - 9.4.- Control del Diseño.
 - 9.5.- Control de la Documentación y de los Datos.
 - 9.6.- Compras.
 - 9.6.1.- Evaluación de Proveedores.
 - 9.7.- Control de los Productos Suministrados por los clientes.
 - 9.8.- Identificación y Trazabilidad de los Productos.
 - 9.9.- Control de los Procesos.
 - 9.10.- Inspección y Ensayo.
 - 9.11.- Control de los Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.
 - 9.12.- Estado de Inspección y Ensayo.
 - 9.13.- Control de los Productos y Preventivas.
 - 9.14.- Acciones Correctoras y Preventivas.
 - 9.15.- Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega.
 - 9.16.- Control de los Registros de la Calidad.
 - 9.17.- Auditorías Internas de la Calidad.
 - 9.18.- Formación.

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

9.19.- Servicio postventa.

9.20.- Técnicas Estadísticas.

Para comprender la valía de la NORMA ISO 9000, es necesario entender que a las empresas en la actualidad no sólo le sirve ser buenas sino que tienen que demostrarlo, se establece la competencia en el precio, plazo y en la CALIDAD. Esta necesidad ha llevado a 300.000 organizaciones en el mundo a ser certificadas desde 1987. Es la figura del director o gerente el que debe asumir la decisión y liderar el proyecto.

En la actualidad un elevado número de empresarios ignoran la situación de calidad de su empresa, este desconocimiento genera un coste muy elevado derivado de la "NO CALIDAD", ya que la tendencia es que la formación sólo llega a los mandos intermedio, se confunde control de calidad y garantía de calidad y lo más importante se corrigen los errores en lugar de evitarlos.

Todas las empresas disponen de una forma o sistema establecido para llevar a cabo sus negocios, con los sistemas de calidad se pretende evaluar la forma y las razones por las que se hacen las cosas de una manera determinada, documentando dicha manera de trabajo y conservando los registros que demuestran lo que se hizo.

Es determinante en la actualidad, la confianza que puede inspirar una pequeña empresa que disponga de un Sistema de Calidad, ya que ello conlleva a las mejoras de funcionamiento, de coordinación y de la productividad, la posibilidad de centrarse en los objetivos de la empresa y en las demandas de sus clientes, en lograr y mantener al día la calidad de su "producto/servicio" para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de sus clientes y la seguridad del equipo directivo de que la calidad deseada se está logrando y manteniendo al día, la demostración de las capacidades de la organización ante sus clientes y los clientes potenciales, el acceso a nuevas oportunidades del mercado o para mantener un porcentaje de participación en el mismo, la certificación, la oportunidad de competir en igualdad de condiciones con organizaciones de mayor tamaño y el reconocimiento internacional.

Las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) se especifican en:

- Ø **ISO 9001:** Establece los requisitos que se han de satisfacer en una empresa que acomete las actividades de diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.
- Ø **ISO 9002:** Especifica los requisitos correspondientes para las empresas que no llevan a cabo las actividades de diseño o de desarrollo.
- Ø **ISO 9003:** Modelo aplicable cuando no se requiere un control de las actividades de diseño, compras o servicio posventa y en el que la inspección y ensayo se

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

aplican, en principio, para garantizar que los productos y servicios cumplan con unos requisitos concretos.

La revisión de las normas ISO ha llevado a su integración (9001, 9002 y 9003) en una única norma ISO 9001 que se basa en 8 principios de gestión de calidad:

Organización (cliente), enfoque a proceso, mejora continua, participación del personal, liderazgo, enfoque hacia la gestión, toma de decisiones y colaboración con proveedores.

Las normas fijan lo que debe llevarse a cabo; la empresa decide cómo, no hay razón para verse obligado a realizar cambios en la forma de gestión.

La Certificación consiste en el reconocimiento formal de un sistema de calidad, por parte de terceros, pero ésta no es obligatoria para la implantación de un sistema bajo Normas ISO 9000.

El proceso para la obtención del certificado de calidad se divide en los siguientes pasos:

Aprobación por parte de la dirección, contratación con la empresa asesora, manual de calidad y procedimientos operativos, solicitud de certificación de registro de empresa, visita previa, informe de observaciones a la documentación del Sistema de la Calidad, auditoría inicial, no conformidades (plan de acciones correctoras) y la obtención de certificado de registro de empresa.

Los requisitos del Sistema de Calidad:

Responsabilidad en la dirección. La dirección debe hacer público a donde se dirige (Política de Calidad), marcando objetivos y compromisos. Debe nombrar un responsable para cada área de actividad y, en especial, para desarrollar la garantía de la calidad interna. Evitar el autoritarismo.

Sistema de la Calidad. Creación del Manual de Calidad. Definir los documentos en que se cursarán las órdenes y los métodos de trabajo. Establecer quién emite, revisa, aprueba y conserva cada documento. Planificación de la calidad, hacer lo que se planificó y documentar lo que se hizo.

Revisión del Contrato. Estudiar los requisitos a observar antes de contraer el compromiso. Los requisitos de la petición de oferta, los de la oferta y los del pedido, o son los mismos o las diferencias han de advertirse y de negociarse antes de suscribir el contrato.

Control del Diseño. Planificación (definir lo que se va a diseñar y fabricar). Establecer interfaces organizativas y técnicas, datos de partida del diseño,

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

comprobar que los datos finales se correspondan con los de partida. Revisión, verificación, validación y cambios del diseño.

Control de la Documentación y de los Datos. Establecer y mantener los procedimientos para controlar los documentos y datos en que se incluyen requisitos. Revisar y aprobar los documentos antes de su distribución.

Compras. Saber y especificar lo que se necesita. Sólo se adquiere lo necesario. Seleccione a sus suministradores. Obligue a su subcontratista a que vigile su calidad y compruebe su sistema. Verifique los productos comprados y su calidad.

Control de los Productos suministrados por los clientes. Establezca procedimientos para verificar, almacenar y mantener los productos suministrados por el cliente para incorporarlos a su suministro. Informe por escrito al cliente de cualquier anomalía. Conserve el escrito.

Identificación y Trazabilidad de los Productos. Materias primas, semielaborados, productos finales, uno a uno o por lotes, márkuelos para identificarlos. Mantenga las identificaciones a lo largo del proceso.

Control de los Procesos. Dote a sus procesos de instrucciones precisas, escritas al nivel de comprensión del ejecutante. Determine y conserve escrito su conocimiento. Conserve los documentos de calificación de los procesos, los equipos y el personal.

Inspección y Ensayo. No utilice productos almacenados sin haberlos controlado. Señale las características a inspeccionar. Establezca criterios objetivos de aceptación/rechazo. Identifique y separe los productos no conformes. No autorice la salida de producto no autorizado. Elabore y conserve los documentos que prueban que los productos servidos han superado las inspecciones programadas.

Control de los Equipos de Inspección, Medición y Ensayo. Determine la naturaleza, precisión e incertidumbre de los equipos de inspección, medida y ensayo que utiliza en sus procesos. Elabore para cada uno una ficha de calibración.

Estado de Inspección y Ensayo. Separe lo inspeccionado de lo no inspeccionado, lo bueno de lo malo. Identifique los productos que están preparados para la entrega.

Control de los productos no Conformes. Establezca el procedimiento para el tratamiento de los productos que se revelen no conformes. Hágalo seguir a los implicados de todos los niveles.

I

***I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)***

Acciones Correctoras y Preventivas. Investigue las causas de las No Conformidades. Estudie y adopte medidas para evitar su repetición. Acciones correctoras son las que revuelven las causas de los problemas conocidos. Acciones preventivas resuelven las causas de los problemas en potencia.

Manipulación, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega. Prepare e implante los procedimientos necesarios para usar las “buenas practicas” en los procesos de: manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación, entrega.

Control de los Registros de la Calidad. Debe poder probar que el trabajo se hizo correctamente. Conserve los registros y documentos relativos a la calidad.

Auditorías Internas de la Calidad. Desarrolle un plan de auditorias para poner de manifiesto la efectividad del sistema de la calidad.

Formación. Mejore la calidad de su personal. Si este no tiene calidad no podrá dar calidad. Forme y adiestre continuamente a su equipo. Si no son profesionales en su sector conviértalos.

I

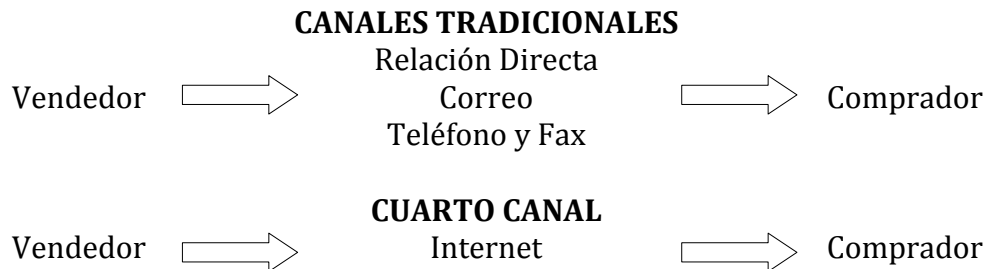
I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

PONENTE D. ELOY PEÑA RAMOS

“LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE UN CENTRO URBANO.”

Comercio electrónico es el sistema que posibilita que las transacciones comerciales de una empresa se cierren completamente a través de una red telemática. Esto quiere decir que el cliente puede, a través de su terminal, establecer un primer contacto con la empresa, hacer una comprobación de los productos y servicios con los que ésta cuenta, comunicar su intención de adquirir alguno de ellos y efectuar el pago a través de los diferentes sistemas informáticos existentes.

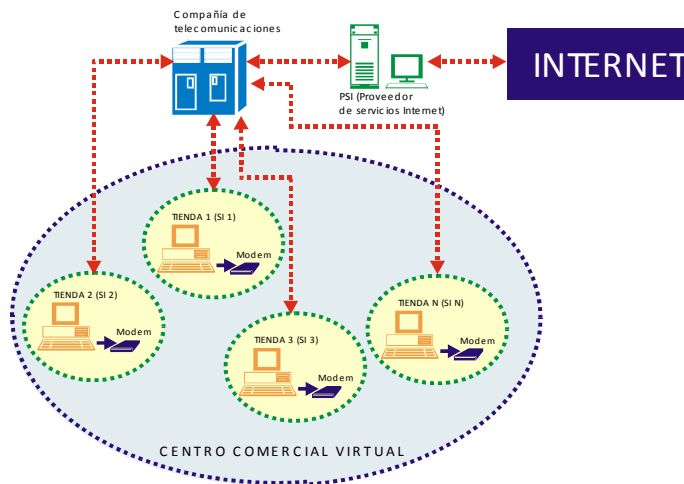
En la actualidad, la importancia del comercio electrónico es un fenómeno consolidado en vías de una fuerte expansión, como así lo demuestra la consideración de internet como el cuarto canal en la actividad comercial.



Las actividades del Comercio Electrónico son: la compra-venta de bienes y servicios, suministro en línea de contenidos digitales, transferencias electrónicas de fondos, comercio electrónico de valores, facturas electrónicas, contactos interactivos con los fabricantes, presentación de declaraciones, gestión del personal ante la Seguridad Social, etc. Pero las actividades a resaltar del comercio electrónico es como se ha convertido en los nuevos intermediarios y los nuevos servicios que ofertan (buscadores de información).

Centro Comercial Virtual

25

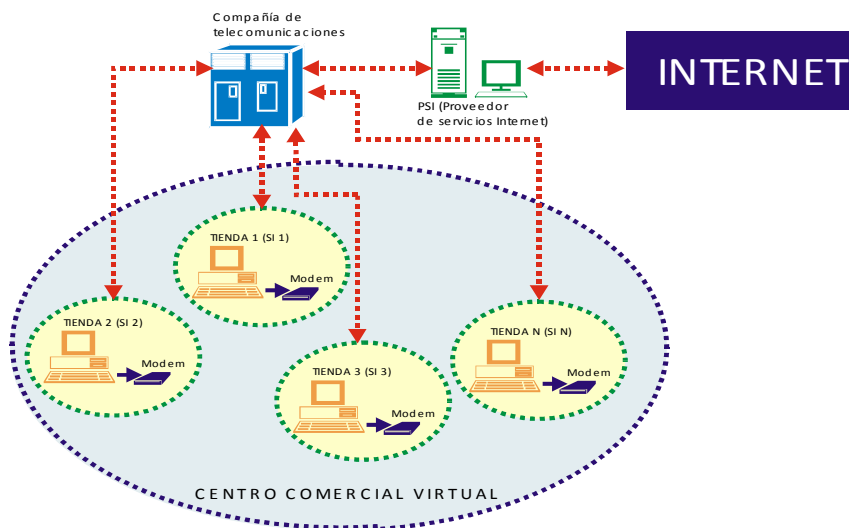


Las oportunidades que ofrece internet desde el punto de vista comercial son: presencia mundial, aumento de la competitividad, productos y servicios personalizados, cadenas de entrega más cortas, reducción de costes y precios, puede en determinados aspectos reducir obstáculos a las pymes, y la más importante, amplía los mercados. En contrapartida los problemas detectados se resumen en: incompatibilidad de los sistemas, desconfianza entre comprador y vendedor, falta de protección de datos frente a ataques de terceros, seguridad jurídica, seguridad en los sistemas de pago, los impuestos y las estructuras de distribución.

En la actualidad, existen un gran número de tiendas virtuales que se pueden definir como un sistema de información orientado al comercio electrónico y dispuesto físicamente en la Red, es decir, en el ciberespacio. Ya se puede comprar y vender sin moverse del ordenador. No hay que desplazarse, cansarse, aglomerarse ni preocuparse por el tráfico. **Cuando se tiene una tienda en un sitio de internet está en todos los sitios.**

La difusión de la tiendas virtuales nos lleva a la posibilidad de crear un Centro Comercial Virtual que se caracteriza por la existencia de un gran número de dichas tiendas donde se venden bienes y servicios y de cuya interrelación se benefician todas de manera conjunta e individual.

Centro Comercial Virtual



Ventajas del Centro Comercial Virtual serían, la marca del CCV, la unión de centro comercial tradicional y centro comercial virtual genera mayor confianza entre los clientes y proveedores, la posibilidad de promociones conjuntas, contratación de servicios conjuntos (transporte, publicidad, asesoramiento, etc.), posibilidad de crear dinero virtual, la inversión en un punto de venta virtual es menor que en un punto de venta tradicional, acuerdos conjuntos con proveedores y la eliminación de intermediarios.

En definitiva, **la relación entre Centro Urbano y CCV es de complementariedad**, es imprescindible para vender a sus clientes y a otros, comprar en mejores condiciones a sus proveedores tradicionales y/o a otros, llevar la imagen física del centro urbano (con sus valores patrimoniales-culturales) a cualquier parte del mundo, y aportar y reforzar valores añadidos a productos y servicios.

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

CONCLUSIONES PRINCIPALES

1. Los Centros Urbanos **SÍ** se pueden gestionar y no sólo se pueden sino que se deben gestionar, con una gestión unitaria, que organice y planifique la conjunción de personas, espacios y usos. Para ello hay que generar un **proyecto** del Centro que contemple los aspectos comerciales, urbanísticos, residenciales y de servicios presentes en el Centro.
2. Es necesario contar con el compromiso de las Administraciones Públicas y de los agentes privados para que en un marco de colaboración se trabaje para **REINVENTAR** el Centro, a través de una planificación estratégica, con el objetivo de dinamizar la actividad económica y residencial. Las Administraciones Públicas deben apostar por estos espacios que son la centralidad simbólica e histórica de la ciudad y por tanto los beneficios reales de una correcta intervención en el Centro Urbano redundan en todos los ciudadanos ya que todos viven de una u otra forma el Centro. Debe existir también un compromiso serio en inversiones por parte de los agentes privados (propietarios de inmuebles, comerciantes, hosteleros, profesionales liberales) con el objetivo de lograr la **excelencia** del Centro.
3. En el desarrollo de los Centros Urbanos resulta imprescindible la confianza y cooperación entre los agentes públicos y privados. Se hace necesario implantar un **modelo de gestión neutro y eficaz**, en partenariatado, en el que el protagonista sea el **proyecto del Centro**. No hay un modelo definido preestablecido de gestión, en cada ciudad deberá ser específico y adaptado a la misma, pero el enfoque y el equipo deben ser multidisciplinar que permita no sólo una gestión unitaria sino una comprensión global de los diversos factores que intervienen en la configuración de los Centros Urbanos.

I

I JORNADA TÉCNICA
GERENCIA DE CENTROS URBANOS
Málaga 12 de mayo del 2000
(resumen ponencias)

4. El comercio es un elemento estructurador de la vida ciudadana y factor fundamental de aporte a su calidad de vida.
5. Se hace necesario implantar un sistema de calidad en los servicios (comercio, hostelería, etc.) que genere, apoye y mantenga la idea de la excelencia del Centro. Los sistemas de calidad constituyen hoy para las empresas una ventaja competitiva en el mercado.
6. El comercio electrónico es un aliado para el comercio del Centro Urbano. Internet se constituye como un escaparate para mostrar no sólo a posibles clientes, lejanos, sino para nuestros clientes diarios, ofreciéndoles un servicio añadido más. El Centro Urbano físico puede y debe estar presente en la Red como **Centro Urbano virtual**.
7. LEALTAD, cooperación e implicación de todos con los Centros Urbanos con el objetivo de poner en valor estos espacios y generar una imagen de marca, una imagen positiva que los posiciones, dentro de un marco competitivo, como los lugares del buen vivir.