



VISION & ESTRATEGIA

En la Gestión de los Centros Urbanos

TOCEMA europe
Town Centre Management

North East South West
INTERREG III C



*PROYECTO COFINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA*



Jefe de Fila



Patrocinado por



Socios





ÍNDICE

1	¿ QUÉ ES LA VISIÓN ?	
	¿ QUÉ ES LA ESTRATEGIA ? _____	4
	¿ Por qué es importante la visión ? _____	7
	¿ Qué debería incluir la estrategia ? _____	8
2	¿ CÓMO DESARROLLAR LA ESTRATEGIA ? _____	8
	Estudio de mercado _____	8
	Análisis DAFO _____	11
	¿ Cómo lograr que la gente se interese por el proceso ? _____	11
3	¿ CÓMO EVALUAR LA ESTRATEGIA ? _____	13
4	¿ CÓMO COMUNICAR LA ESTRATEGIA ? _____	13



La definición europea de gestión de centros urbanos (GCU) requiere que las iniciativas tengan una visión y una estrategia compartida e inclusiva que combinen, con un enfoque multidisciplinar, objetivos a corto y a largo plazo para emprender acciones, en ámbitos diversos como el comercio, el medio ambiente / el entorno (limpieza, seguridad, etc.), el turismo, la cultura, la accesibilidad, la vivienda y el desarrollo urbano sostenible, que respondan a las expectativas de los interesados, los usuarios y los ciudadanos.

1 ¿ QUÉ ES LA VISIÓN ? ¿ QUÉ ES LA ESTRATEGIA ?

Una **visión** define el objetivo a largo plazo de un centro urbano. Generalmente se desenvuelve a través de un proceso de debate que conlleva la consulta con todos los agentes claves y con la comunidad en general.

La **visión** será completa o integral. Refleja no solo las aspiraciones económicas del centro, sino también las de carácter cultural, social, medioambiental y físico. Su horizonte habitual es de 10-20 años y describe el tipo de centro al que aspira la comunidad.

Para desarrollar una **visión** de centro urbano es muy importante que se contemplen en su totalidad las visiones y las estrategias existentes que puedan afectar a dicho centro. Éstas pueden ser nacionales, regionales, subregionales o locales, y pueden referirse al desarrollo económico o físico, a la política de transporte, al desarrollo cultural entre otros factores. La **visión** del centro urbano puede constituir una aspiración, pero no debe ser inalcanzable o completamente contraria a las visiones y estrategias consensuadas para la zona en la que se encuentra el centro (a menos que pueda identificarse un nicho distintivo).

Para alcanzar la **visión** se requiere una **estrategia** más detallada, que normalmente abarcará un período de 2 a 5 años, o a veces más tiempo. Esta abordará todos y cada uno de los aspectos del centro urbano (sus diversos papeles; accesibilidad; medio ambiente; mecanismos organizativos etc...) y proporcionará objetivos claros para cada elemento. Describirá los diversos pasos que deben darse para alcanzar estos objetivos.

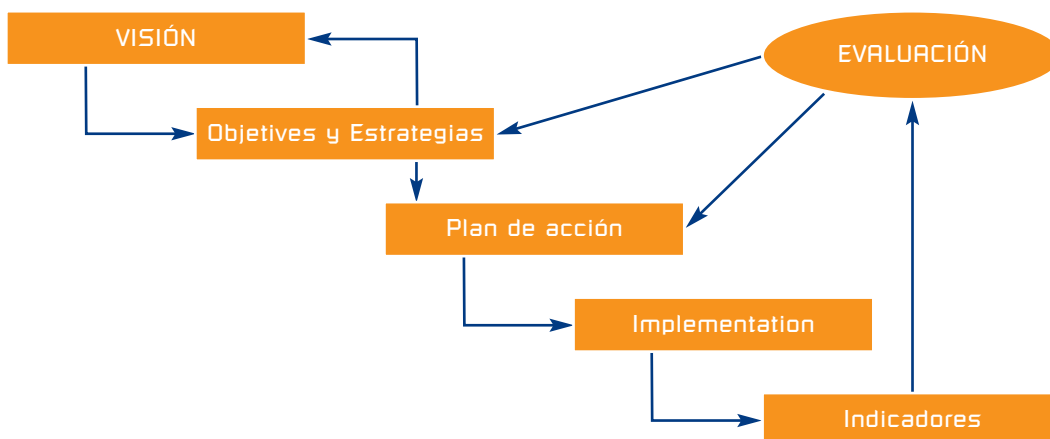
La **estrategia** estará respaldada por un plan de acción más detallado, normalmente con una perspectiva de 1 a 3 años (véanse las acciones del prospecto). Es importante distinguir entre la visión y la estrategia del centro urbano y el Plan Estratégico, igualmente necesario para la iniciativa de Gestión del Centro Urbano, que contiene la visión y estrategia de la organización.



Las diferencias principales son:

Visión del centro urbano	Plan Estratégico de GCU
<p>Visión (para el centro urbano) A medio y largo plazo (10 - 20 años).</p>	<p>Visión para la GCU A corto y medio plazo (5-10 años).</p>
<p>Normalmente, la estrategia abarcará un período que oscila entre 2 y 10 años.</p>	<p>Normalmente, la estrategia abarcará un período que oscila entre 2 y 6 años.</p>
<p>La visión relativa al centro urbano debería presentar un enfoque global. La visión no debería limitarse a cuestiones económicas, sino también a temas culturales, sociales, de infraestructura, calidad medioambiental, accesibilidad...</p>	<p>La visión de una iniciativa de gestión del centro urbano, se referirá al futuro de la organización, su papel y sus objetivos.</p>
<p>La visión debería desarrollarse a través de un proceso consultivo de debate con todos los agentes involucrados y así garantizar su aceptación general por parte de los diversos intereses</p>	<p>Al igual que cualquier plan estratégico, será elaborado y acordado por los interesados o los socios de la propia organización.</p>

El diagrama siguiente demuestra la correlación entre la visión, la estrategia y el plan de acción así como la importancia de la realización práctica. Las visiones y estrategias se quedan en mero papel mojado salvo que las iniciativas consigan ponerlas en marcha. También muestran la necesidad de revisar y evaluar todos los planes regularmente, mediante la eficaz supervisión de los diversos indicadores.





Ejemplos del desarrollo de las visiones para la organización de la GCU

Consejos prácticos

Deberían fijarse los objetivos realizables de menor importancia a corto plazo.

Éstos pueden generar gran impacto a corto plazo y motivar a los socios.

En la región valona (Bélgica)

Se aplica generalmente un enfoque ascendente y comunitario. Sin embargo es necesario tener en cuenta el marco jurídico existente y por lo tanto el plan y la estrategia de la ciudad o del pueblo en su conjunto.

En Suecia

Predomina un enfoque ascendente y comunitario. Crear una visión del centro urbano exige al menos un par de meses e involucra a la mayoría de los interesados. Durante el proceso del GCU se garantiza el ajuste de la visión del centro urbano con la visión global del municipio o de la ciudad.

En la región de Piamonte (Italia)

Generalmente la ciudad define su visión y su estrategia a través de un programa trianual de revitalización del centro. En la mayoría de los casos, se combina con un plan estratégico que incorpora una visión a más largo plazo. Los programas de revitalización incluyen normalmente proyectos clave de mejoras, accesibilidad y embellecimiento. La GCU trabaja con el Ayuntamiento en el programa de revitalización del centro y crea un plan conexo de acción a corto plazo, centrado principalmente en iniciativas de promoción y comercialización.

En Austria

Según el tamaño de la ciudad, así como de la forma legal de GCU. En Austria se pueden encontrar ambos modelos: el enfoque descendente, dirigido por los agentes involucrados, y el enfoque ascendente de orientación comunitaria.

En Limerick (Irlanda)

Aún reconociendo que el enfoque ascendente ofrece muchas ventajas, en Limerick se ha adoptado el enfoque descendente para lograr que las acciones se ejecuten satisfactoriamente con la máxima rapidez.

En el Reino Unido

El desarrollo y la adopción de una visión del centro urbano se considera generalmente como una oportunidad destacada para iniciar una relación amplia y una consulta y como medio para garantizar el compromiso de los interesados y de los intereses ajenos a la propia asociación.



En Gandía (España), el Ajuntament de Gandia estableció a comienzos de los años 90 una serie de directrices estratégicas para poner en marcha su actividad como administración pública. Una de estas iniciativas pretendía consolidar la actividad comercial, una de las actividades más tradicionales de la ciudad, con una visión que pretendía transformarla en el centro comercial más importante de la Comarca. Para ello, el Ayuntamiento de Gandía, en colaboración con las asociaciones comerciales de la ciudad, comerciantes y otras administraciones públicas e instituciones, ha desarrollado varias iniciativas:

1. Renovación urbana del centro histórico y transformación del centro en un espacio comercial abierto (entorno gestionado).
2. Atención a la mejora del comercio local y asignación de suelo para usos terciarios, que ha transformado a Gandía en un centro destacado de comercio y servicios de la Provincia de Valencia

En Salzburgo (Austria), la asociación turística "Salzburgo centro histórico" utiliza el siguiente lema: "Entusiasmos a la gente". Se han identificado tres campos de visión relativos al centro histórico de Salzburgo:

Campo I: consolidar la actitud vital urbana.

Campo II: aumentar el atractivo económico.

Campo III: apoyar la creatividad artística y exigir calidad cultural.

¿ Por qué es importante la visión ?

La visión es importante tanto en sí misma como por su desarrollo. Proporciona una indicación clara y exacta a los agentes involucrados y a la comunidad, sobre el tipo de entorno que la gerencia y otras partes pretenden crear. Permite obtener un respaldo adicional e influir en la inversión. Igualmente sirve para llamar la atención de organismos e inversores sobre el centro urbano, lo que, a su vez, atrae apoyo y/o inversión.

La visión debe desempeñar un papel clave en la comercialización y promoción del centro urbano e influir directamente en su comercialización, centrándola y orientándola.

Cuando se han utilizado procesos inclusivos de consulta para desarrollar la visión, muchos centros urbanos han comprobado su idoneidad para garantizar el respaldo más amplio de los diversos agentes involucrados y de la comunidad, ya que estos han "asumido" la visión desde su principio y esto justifica su implicación y compromiso.

Consejos prácticos

Resulta mucho más fácil impulsar el apoyo a las acciones a largo plazo una vez alcanzados los objetivos de menor importancia.

Conviene empezar con pequeños proyectos manejables que puedan producir los máximos resultados y ser comunicados fácilmente.



Consejos prácticos

No sea demasiado ambicioso temporizando los logros, algunos proyectos son largos.

Si se plantea un calendario demasiado optimista difícil de respetar, podría conllevar una pérdida de confianza y apoyo.

¿ Qué debería incluir la estrategia ?

Teniendo en cuenta que la estrategia es la herramienta para lograr la visión, incluirá:

- la visión;
- los objetivos, que son normalmente tanto generales como específicos (mensurables) y los detalles de los medios para alcanzar los objetivos, por ejemplo: "Mejora de la accesibilidad al centro urbano" (objetivo general);
 - ➔ "Reducción del 8% en el espacio de estacionamiento vial" (objetivo específico);
 - ➔ "Duplicación de la frecuencia del transporte público en el centro urbano" (objetivo específico);
 - ➔ "Acción de 2 años de duración, dirigida por el equipo de transporte, utilizando el presupuesto especial para transporte de 100.000 €" (medios).

Los mejores objetivos son aquellos:

- **específicos** (cada centro urbano tiene sus propios objetivos);
 - **admisibles** (uno de los socios, o la propia iniciativa de GCU, debe asumir la responsabilidad y la capacidad de cumplir el objetivo);
 - **adaptables** (los objetivos tienen que poder desarrollarse progresivamente);
 - **realistas**;
 - **ajustados a un calendario / temporizados**
- deberá definirse y acordarse el área geográfica;
 - la planificación, incluidas las diversas fases del proyecto;
 - el coste, la obtención de la financiación y otros recursos;
 - los socios implicados;
 - el plan de acción (véanse el folleto sobre las acciones);
 - las acciones.

2

¿ CÓMO DESARROLLAR LA ESTRATEGIA ?

Es esencial comprender la situación, el papel actual y la posición del centro urbano antes de desarrollar una estrategia.

El estudio de mercado o el diagnóstico de mercado del centro urbano, los resultados de un análisis DAFO y la información sobre la zona de influencia u otra investigación son elementos imprescindibles para la ejecución de una estrategia.

Estudios de mercado:

Los estudios de mercado permiten comprender mejor el centro urbano y generalmente se basan en la encuesta a los diversos agentes involucrados en el proceso de gestión del centro urbano.

Para ser completo, el estudio de mercado debería no tan sólo incluir la valoración de la economía del centro urbano (evolución de ventas / fugas de gasto, población,



fortalezas y debilidades en el conjunto del mix comercial del centro urbano, hábitos de consumo), sino también una evaluación de la situación real y comercial del centro urbano.

Según los recursos y la situación financiera de la iniciativa de GCU, pueden utilizarse diversos métodos de análisis de los mercados:

- Estudios secundarios de mercado

Información sobre estudios de mercado a partir de datos existentes y públicamente accesibles (pueden ser gratuitos o de pago, según el lugar). Muchas de las organizaciones regionales de gestión o planificación financiadas por la UE disponen de interesantes estudios de mercado y de información local.

Por ejemplo: poder adquisitivo, gastos de los consumidores, evolución demográfica.

- Estudios primarios de mercado

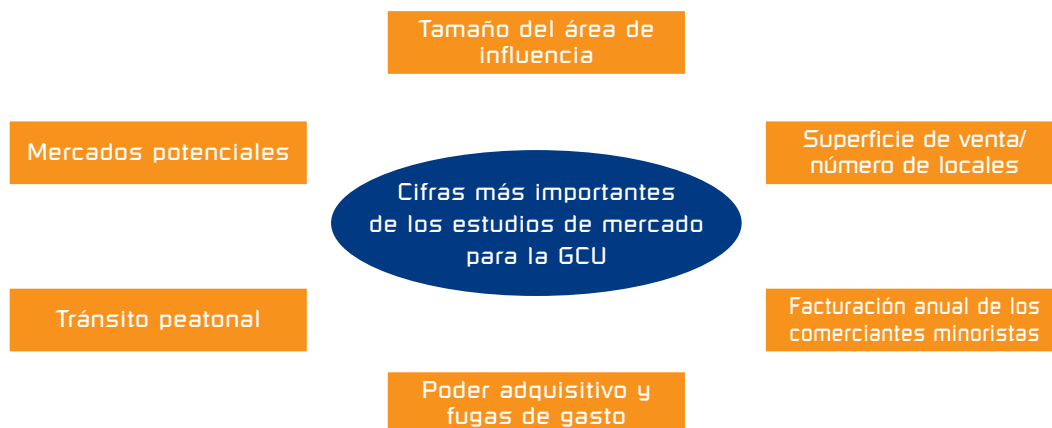
Datos originales obtenidos mediante encuestas, valoraciones, etc.

Para quienes desarrollan estrategias de centro urbano, un estudio de mercado útil incluye encuestas de usuarios (entrevistas a pie de calle) y no usuarios (entrevistas en los hogares, entrevistas telefónicas o a través de correo) del centro urbano.

Las preguntas típicas de un estudio de mercado son:

- ¿ Dónde vive el encuestado ?
- ¿Cuál es su edad (o tramo de edad), sexo y empleo ?
- ¿ Cuántas veces acude al centro urbano ?
- ¿ Qué instalaciones/tiendas del centro urbano frecuenta ?
- ¿ Cómo viaja al centro ?
- ¿ En qué otros lugares compra y cuántas veces ?
- ¿ Por qué compra en otros lugares ?
- ¿ Por qué compra en este centro urbano ?
- ¿ Cuáles son las ventajas/inconvenientes de esta ciudad ?
- ¿ Dónde compra la comida ?
- ¿ Dónde compra la ropa ?

Los datos más importantes de los estudios de mercado para la GCU son:





El acceso a estos datos puede resultar más difícil en unos lugares que en otros. Los posibles medios de acceso son:

Poder adquisitivo:

- Encuestas en comercios de las principales zonas comerciales de una ciudad.
- Encuestas telefónicas a los hogares.
- Encuestas por escrito a los hogares.
- Encuestas individuales a los hogares.
- Métodos especiales (evaluación de los datos de las tarjetas emitidas por la ciudad o de las tarjetas de fidelidad emitidas por las asociaciones de comerciantes).

Consejos prácticos

El gerente del centro urbano deberá disponer de los resultados de los estudios de mercado para su trabajo cotidiano con el objeto de atraer a nuevos socios, medir los resultados de las acciones, etc.

Estudio del comercio al por menor:

- Análisis de los diversos ramos y comercios.
- Controles del almacén de los comercios minoristas.
- Encuestas formales o informales sobre el volumen de negocios minorista o su evolución.

Tránsito peatonal:

- Recuento "manual".
- Recuento electrónico.
- Recuento con cámara de vídeo.

En Bélgica, AMCV ha desarrollado una herramienta de gestión centrada específicamente en los centros urbanos, destinada a evaluar:

- la opinión de los interesados y de los usuarios del centro urbano;
- la actividad del entorno urbano;
- las posibilidades;
- la competitividad del centro urbano.

Incluye 8 aplicaciones:

- ➔ encuesta a los principales usuarios;
- ➔ encuesta a clientes;
- ➔ encuesta a minoristas;
- ➔ informe comercial;
- ➔ tránsito peatonal;
- ➔ encuesta sobre el uso de aparcamientos;
- ➔ encuesta sobre la captación de clientes;
- ➔ indicadores de los resultados.

La herramienta se aplicó por primera vez en Charleroi con el objeto de reducir el número de locales de venta al por menor vacíos y ahora se aplica en Valonia, así como en Francia, etc.

De igual modo, ATCM ha desarrollado en el Reino Unido, una metodología de evaluación, seguimiento y control que utiliza un cuestionario simple relativo al perfil, los resultados y el pronóstico de un centro individual. Ha sido diseñado específicamente para el uso directo por parte de la asociación y combina datos secundarios y primarios. En muchos casos ha sido completado por un gran número de agentes del centro urbano y ha contribuido a garantizar una opinión consensuada sobre el centro urbano.



El análisis DAFO:

El análisis DAFO proporciona información sobre las fortalezas y debilidades de un centro urbano, así como sobre las oportunidades y amenazas existentes.

	Fortalezas	Debilidades
FACTORES INTERNOS		
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Generalmente, el proceso de un análisis DAFO se compone de profesionales especializados que aceptan dividirse en grupos de trabajo. Cada grupo elige a un portavoz que transmite sus resultados al grupo global. Es probable que una sola sesión de análisis DAFO sea insuficiente y puede que sea necesario repetir la sesión con diversos grupos locales.

Además de poner de manifiesto los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de un centro urbano, este método también permite reunir a personas de diversa procedencia y puede servir de punto de partida para una gerencia.

El apéndice incluye un ejemplo del resultado de un análisis DAFO.

¿ Cómo lograr que la gente se interese por el proceso ?

Pueden aplicarse diversos enfoques:

Encuesta a los principales usuarios

Se celebran reuniones individuales con los principales agentes del centro urbano para identificar sus intereses y expectativas.

Las preguntas típicas de este tipo de encuesta son:

- ¿ Por qué están en la ciudad ?
- ¿ Durante cuánto tiempo piensan permanecer en la ciudad ?
- ¿Cuál es para ellos la clave de su prosperidad a largo plazo ?
- ¿ Creen que actualmente la ciudad está alcanzando unos niveles de prosperidad ?
- ¿ Cómo debería progresar la ciudad para alcanzar dicha prosperidad ?



¿ Dónde sitúan a la ciudad respecto a otras ciudades competidoras ?

Al final de la encuesta, se presentan los proyectos de visión y de plan estratégico. Esta encuesta puede ser multifuncional. El entrevistador puede - además de identificar los intereses y expectativas de todos - identificar a los líderes y discernir "quién" representa realmente "qué".

El grupo de reflexión

Se organiza una reunión a la que se invita a todos los usuarios del centro urbano. El objetivo es fomentar el diálogo y forjar una visión común para el centro urbano. El diálogo puede entablarse a través de:

- una presentación de la evolución histórica del centro urbano con imágenes;
- una muestra fotográfica sobre los aspectos positivos y negativos del centro urbano;
- ejemplos de acciones acometidas en ciudades similares o próximas.

O a través de la formación de determinados grupos para trabajar sobre temas específicos utilizando estudios disponibles, información (plan sectorial, planificación regional o local, política de movilidad, plan de renovación, etc.), el análisis DAFO o estudios de diagnóstico/mercado.

En Bruck and der Mur (Austria), antes de empezar el proceso de presentación de la visión, se llevó a cabo un estudio de mercado destinado a identificar los principales intereses y expectativas de los interesados del centro urbano.

Se utilizaron los siguientes métodos: encuesta escrita enviada a todos los ciudadanos, encuesta telefónicas a los hogares de los alrededores, encuesta por escrito de actividades empresariales independientes, análisis DAFO, encuesta sobre las ciudades competidoras, encuesta específica sobre la juventud.

En 1994 y 1995, tras el estudio de mercado, se entabló un amplio debate en la ciudad para definir la visión.

Se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se formaron siete grupos de trabajo específicos en diversos temas (presentación de la ciudad, cultura, infraestructura social, tráfico, trabajo y economía, medio ambiente, turismo).
- Se organizaron talleres de jóvenes formados por alumnos y aprendices.
- Se realizó un concurso de redacciones en las escuelas primarias y secundarias.
- Se organizó una feria de una semana de duración en la plaza principal.

Alrededor de 900 ciudadanos participaron activamente en el proceso.

3 ¿CÓMO EVALUAR LA ESTRATEGIA ?

Teniendo en cuenta que realizar una estrategia exige entre 2 y 5 años (o a veces más tiempo), es importante proceder a su evaluación periódica con la ayuda de indicadores. Los indicadores forman parte del estudio continuo de mercado y pueden incluir:

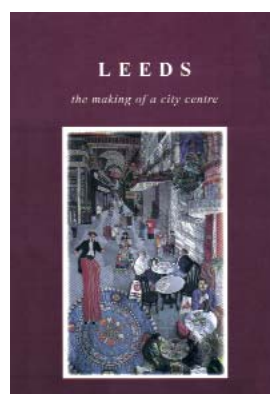
- número de nuevos negocios en el centro urbano;
- número de locales vacantes;
- número de proveedores de fondos privados para la GCU;
- número de nuevos miembros en la asociación local de comerciantes;
- tránsito peatonal;
- número de referencias positivas en los medios de comunicación;
- "estado de ánimo" general de los comerciantes del centro urbano (puede que convenga realizar un seguimiento).

Un buen indicador es práctico, fácil de obtener y reutilizable.

En el Reino Unido, ATCM ha editado una guía de indicadores clave de resultados, ampliamente adoptada por las iniciativas de GCU. Los indicadores no sólo permiten supervisar los resultados con arreglo a la estrategia, sino que también generan información para impulsar la comercialización y la promoción del centro. Las observaciones sobre el grado de cumplimiento de la estrategia deben transmitirse no sólo a la organización de la gerencia, sino también ponerse a disposición de los inversores comunitarios y potenciales.

4 ¿CÓMO COMUNICAR LA VISIÓN ?

Una vez definida, es fundamental apoyar la visión y el plan estratégico con una buena campaña de comunicación que comporte una adecuada impresión, así como el compromiso con el proyecto. La campaña debería dirigirse a todos los agentes involucrados y usuarios (comerciantes, habitantes, etc.) y debería garantizar la comprensión de los objetivos previstos.



En Neuville (Francia), la iniciativa GCU comunicó la visión a través de artículos en la prensa local.

En Savigliano (Italia), la visión se comunica a través de un sitio web activo: <http://ilmolo.ne>

Consejos prácticos

El plan estratégico debería ser sucinto y estar perfectamente redactado y presentado.

Su vocabulario debería ser apropiado y reflejar la asociación.



APÉNDICE

DAFO de un centro urbano irlandés : la ciudad de Limerick

Fortalezas

Ciudad importante de Irlanda.
 Núcleo compacto. Amplia oferta minorista: grandes almacenes; multitiendas; independientes.
 Paisaje hermoso y accesible.
 Enfoque asociativo.
 Implicación de los interesados en las asociaciones.
 Cámara de comercio sólida.
 Universidad.
 Club puntero de rugby.
 Mejoras de los espacios públicos.
 Zona histórica.
 Asociación empresarial activa.
 Mejoras visibles:
 iluminación navideña;
 guías/orientadores; pantalla de rugby.

Debilidades

Imagen deficiente.
 Elevada delincuencia en locales minoristas.
 Ausencia de un punto neurálgico.
 Apariencia destartalada de algunos edificios. Calles grises (en lugar de verdes).
 Excesiva presencia de coches.
 Señales y postes (excesivos)
 Mal aprovechamiento del río y sus orillas.
 Ambiente callejero deficiente (contraste entre edificios y calles).
 Ninguna experiencia icónica.
 Ausencia de experiencia acumulativa de calidad.
 Carencia de marcas/valores de marca
 Falta de visión del centro urbano.
 Falta de estrategia táctica de comercialización de la ciudad.

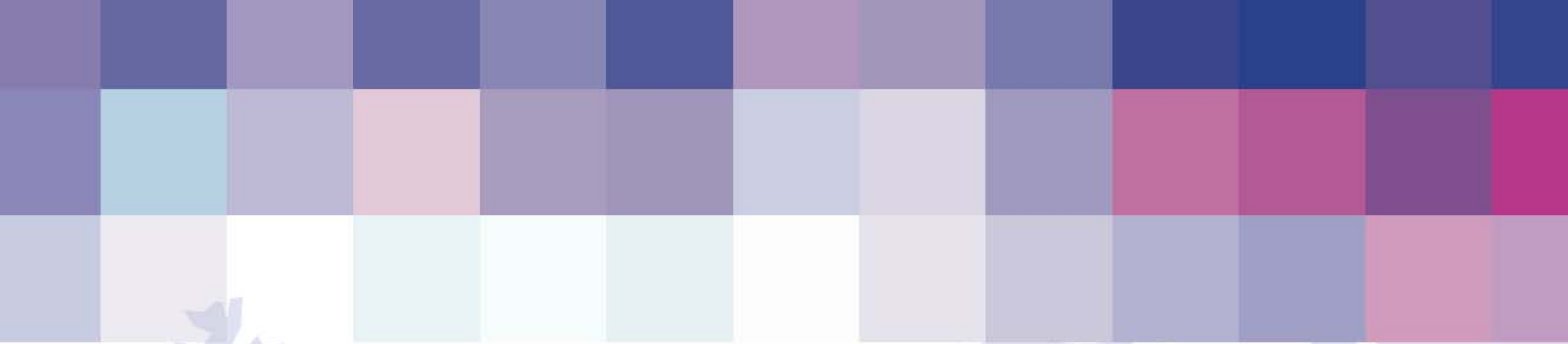
Oportunidades

Nuevo desarrollo.
 Potencial para desarrollar la adquisición de suelo en el centro urbano.
 Suelo adyacente al río.
 Ciudad a la orilla del río.
 Aeropuerto de Shannon/destino de fin de semana.
 Historia/patrimonio.
 Vínculos con la universidad.
 Enlaces con la red europea.
 Gestión del Centro Urbano.
 Centro de entretenimiento (comida, ocio).
 Nueva marca y valores de marca.
 Crear una "experiencia que merece la pena" Capital europea del rugby.
 Ciudad asociada a los deportes.

Amenazas

Oferta de vuelos baratos que facilita el acceso a otros lugares de compras/entretenimiento.
 Otras ciudades como Galway.
 Información de la ciudad.
 Aumento de centros comerciales cerca de la ciudad y de desarrollo del ocio.
 Mejoras de otras ciudades.
 Demasiadas asociaciones.
 Necesidad clara de pertenencia y de fomento de las estrategias de comercialización.





TOCEMA europe
Town Centre Management

www.tocema-europe.com



Editor : Jean-Luc Calonger - AMCV - 27 Rue Samson - B 7000 Mons (Belgium)
Copyright : TOCEMA Europe
Création : NEWCOM - www.groupecomase.com