



Santiago Martín Subirats



Ricardo Calderón Galán



José Manuel Bello Rey

Es una satisfacción presentar esta edición especial “Creando Valor en torno a lo Singular” en el marco del III Congreso de la Confederación Española de Cascos Históricos que se celebra bajo el lema “Creando Valor, Haciendo Ciudad y Construyendo Europa”.

Las reflexiones que aquí se presentan proceden de un debate en profundidad del Comercio en los Centros Históricos, además demuestran un compromiso patente de más de cuarenta ciudades históricas que se dieron cita en Santander los días 5 y 6 de noviembre de 2009 en el II Congreso de esta confederación. Para los comerciantes de estas ciudades les es fácil aprender de maestros, pero no lo es tanto aprender de ellos mismos, y los contenidos fruto de este congreso refuerzan el encuentro, el denominador común de los Cascos Históricos Comerciales de España. En este documento no se pretende volver a unir lo que ya une a estos centros, sino valorar todo lo que puede unir y tal vez se desconozca todavía.

Santiago Martín Subirats.

Confederación Española de Cascos Históricos (COCAHI). Presidente

Ricardo Calderón Galán.

Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Santander. Presidente.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresarios y Profesionales “Compostela Monumental”. Presidente



Indice

Presentación	
A modo de conclusión	5
Entorno de los cascos históricos	
Entorno social	13
Entorno urbano	19
Entorno económico	23
Entorno político	25
Factores de éxito en los centros históricos	
Buscando ventajas competitivas	29
Estableciendo estrategias	37
Delimitando el territorio y la creatividad	41
Acupuntura de los cascos históricos, puntos críticos	
Transformaciones sociales y nuevos hábitos de compra que inciden en la estructura comercial de los cascos históricos	43
Espacios con encanto	47
Proximidad y/ o atracción, claves para comprender la vida económica de los cascos históricos	55
Cooperación empresarial	59
Propuestas para avanzar	67





Presentación

A modo de conclusión

Es clave en el nuevo contexto económico, cultural y social de los cascos históricos la importancia de la crisis del pequeño comercio en el centro de las ciudades. Esta tiene dimensiones que se exceden a los propios problemas sectoriales del comercio en los cascos históricos y atañan al Bienestar de Todos. De hecho, opina Marco Marchioni, cada tienda que cierra supone la muerte de una pequeña parte de la ciudad. Tenemos que reivindicar un comercio que es clave para los centros históricos y el desarrollo de la ciudad a la par que relanzamos el papel de los centros históricos y el potencial comercial y turístico de los servicios. Además, Agustín Rovira, incide que los factores de éxito en la estrategia comercial y empresarial atañan, más que a la individualidad del comercio de estos centros, a una estrategia social y empresarial de servicios de las ciudades históricas, comerciales y turísticas.

Por vía de la teoría social y por vía de la teoría estratégica empresarial hemos llegado a un punto de encuentro que evidencia la necesidad de concebir un casco histórico como un todo en el que desde distintas aportaciones crean las condiciones para el cambio en los cascos históricos y dónde el comercio es un elemento fundamental, pero uno más, para conseguir que los centros históricos de nuestras ciudades estén vivos.

No cabe duda del papel que el pequeño comercio ha sido facilitador de lugares de encuentro y que estos, según la teoría social defendida por Marchioni, son recursos para el desarrollo de las ciudades, sin embargo debemos superar un discurso que no contemple argumentos globales desde la perspectiva de los diferentes entornos que influyen sobre los cascos históricos. Una estrategia empresarial ha de contemplar el entorno desde diferentes frentes; social, político, económico y urbano.

El mercado, el juego de la oferta y demanda, ya no generan la ciudad, tampoco generan los cascos históricos que añoramos, afirma Rovira. La oferta ya no genera la misma demanda. En la nueva ciudad se crea demanda frente la oferta. Los consumidores tienen mayor capacidad de movilidad, capacidad de elección y capacidad de emoción. En este contexto, las ciudades y los espacios que forman estas ciudades, incluidos los centros históricos, compiten entre sí. El espacio se ha convertido en un elemento estratégico para ser competitivos. La competencia ha dejado de ser una cosa de empresas. Ahora competimos entre las ciudades, entre las diferentes zonas de las ciudades.

Cabe pensar que cualquier tiempo fue mejor para los cascos históricos pero es necesario abandonar la actitud pesimista. Hemos de estar convencidos de que los mejores tiempos están por llegar. Como en cualquier crisis nada volverá a ser igual. La actual crisis del pequeño comercio, agravada por la situación económica actual, es decisiva y de consecuencias importantes. La crisis nos aporta escasez y carestía



y una situación dificultosa o complicada pero superaremos las dificultades lo haremos porque hemos pensado en el futuro. El casco viejo no volverá a ser lo que fue, será lo que nosotros queramos que sea.

Es momento de análisis, mucha reflexión, y toma de decisiones pero hay que tener cuidado. Antes de empezar ha diseñar una estrategia hay que tener claros nuestros puntos fuertes, débiles y las amenazas u oportunidades del entorno. En este sentido urge poner en valor nuestros entornos urbanos. Las nuevas tendencias de los centros comerciales urbanos en Estados Unidos reproducen centros comerciales basados en aquellos elementos que configuran la ciudad tradicional, es decir, plazas, edificios históricos, tradicionales, la ida en las calles, ... ¡Posiblemente tengamos más recursos de los que creemos!.

Al igual que defendemos el comercio tradicional desde la importancia que tiene para el desarrollo social de las ciudades podemos ampliar el argumento con la defensa de un comercio que forma parte de las estrategias de la ciudades, es decir, un comercio más sostenible, próximo a la residencia, o que aporta seguridad y calidad a los entornos urbanos, Sin duda alguna pero argumentos vamos estos sino entendemos que los nuevos espacios comerciales han de configurarse como “centros comerciales urbanos”. Además el alcance de nuestra comprensión ha de llevar a la necesidad de gestión de estos nuevos centros comerciales, a la necesidad de llegar a un acuerdo político entre lo público y lo privada y sobre todo que en este viaje no podemos ir solos. Hoy la contribución sectorial del pequeño

comercio no deja de ser una pequeña acción cuyas consecuencias pasaran desapercibidas. Rovira Lara habla de aliados de otros sectores y el profesor Marchioni de la alternativa social. Ambos abordan la reconstrucción de un casco histórico desde la responsabilidad de todos.

¿Cuáles serían los factores de éxito en los centros históricos?. La experiencia de la estrategia empresarial alude en un comercio que se convierta en complementario a los atractivos de los cascos históricos. En este sentido se desarrollará un comercio muy especializado y perderá proximidad de los ciudadanos y personas que allí vivan. Esta es la clave. ¿Sabemos que tipo de casco histórico queremos?, ¿Compartimos nuestra visión, misión y diagnóstico de la situación con el resto del tejido productivo de los cascos históricos?, ¿Queremos crear espacios de encuentro?.

Parce evidente que un casco antiguo se dinamizará desde el punto de vista comercial si conseguimos proporcionar emociones agradables a los clientes. El cliente compra lo que le produce placer, compra algo movido por la emoción. La capacidad de crear promover emociones agradables a nuestros clientes vislumbra una ventana clara de competitividad y diferenciación. Pero cuidado. No confundamos el buen trato, la amabilidad, la cordialidad, el buen ambiente, el tu a tu, el trato familiar con las emociones agradables, con la atención al cliente o con el amplio y profundo concepto de orientación al cliente. En pequeño comercio no puede sobrevivir del hecho de realizar una buena venta. El comercio del casco



histórico ha de orientarse hacia el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido. ¡Quién sabe!. En este proceso quizás descubramos alguna emoción agradable para nuestros clientes.

Estamos ante niveles de competitividad cada vez mayores y se nos requiere reinventarnos continuamente. Para enfrentarnos a los nuevos retos debemos desarrollar nuevas estrategias y comportamientos, ya que nos enfrentamos al presente con métodos del pasado. Para ello la mejor estrategia es la formación. Si las estrategias formativas existentes no nos sirven tendremos que reinventarlas.

Parece que la innovación siempre esta ligada a las nuevas tecnologías. Esto empieza a ser ya un tópico y un mito. Parece ser también que la innovación siempre está vinculada a grandes presupuestos y a expertos, y a universidades. Creo que esto hay que empezar a transformarlo. En el pequeño comercio se está todo el día innovando, se está todo el día investigando. Quizá la nueva etiqueta de investigación y desarrollo podemos usarla como diferenciador o no podemos usarla pero lo que sí es cierto es que hemos de plantearnos que todos los días un comerciante esta planteándose una acción de mejora. Una etiqueta de I+d si es oportuna o no ya se verá. Sí eso es un factor diferenciador hay que usarlo.

¿Qué pequeñas estratégicas podemos abordar en los centros históricos?. En primer lugar la intervención en los centros históricos exige ser conscientes de su carácter singular y diferenciado. Cada ciudad tiene su idiosincrasia. Para conseguir

emociones agradables debemos crear espacios únicos, diferentes, muy accesibles, cómodos, amenos, divertidos, atractivos, multifuncionales. Hemos de ir avanzando en la mejora de la accesibilidad, o creando destinos de compras responsables con el medio ambiente. No se trata de copiar estrategias, se trata de construir el espacio que queremos y diferenciarse.

Se impone ser más creativos. La ciudad esta llena de oportunidades. En la centro histórico suceden acontecimientos de todo tipo. ¿Cómo los hacemos rentables?.¿En que podemos aportar?. Y si no suceden o suceden pocos los tenemos que provocar. El centro histórico esta lleno de casas repletas de sentimiento, historias tiernas, felices, secretos, o desdichas de los que allí vivieron. Una buena política de vivienda basada en la rehabilitación invitará a tener más vecinos y por ende consumidores.

¿Cuáles serían los puntos críticos para avanzar en la construcción de cascos históricos vivos?. El cliente tradicional ha disminuido frente a otro tipo de cliente. Los hábitos de compra cambian, los hábitos de venta también. ¿Puede un comercio tradicional reciclarse sin perder la identidad?. Claro que se puede. Los ingredientes son: un poco de disposición y mucha, mucha creatividad. Por otro lado los cascos antiguos son territorios con encanto con una protección desmedida de las administraciones. Urge el consenso entro lo público y lo privado. Urge compartir un diagnóstico, una realidad y poner en marcha cambios. El mismo consenso para avanzar en la movilidad, la mejorar de los accesos en transporte privado y público o



la dotación de los servicios mínimos que pongan en igual de condiciones a los habitantes del casco histórico con respecto a los otros vecinos de la ciudad (recogida de basuras, presión de agua, Internet, alumbrado, ...)

El comercio de proximidad pierde competitividad frente al especializado, sin embargo es necesario saber que es lo que queremos hacer con el casco histórico. O sabemos que es lo que queremos o no sabremos abordar una estrategia de desarrollo comercial adecuada. El comercio de proximidad pierde peso porque desaparece población y el comercio especializado, que no aporta nada a la población que vive en ese centro histórico, crece en función de la capacidad tractora de consumidores del territorio. Generalmente con una alta especialización de la actividad turística.

Por último, el movimiento asociativo necesita una puesta a punto. Los empresarios están, divididos, desfragmentados y necesitan de un espacio compartido. El asociado es algo vital, si el, la entidad carece de fundamento. Para que esta consideración sea real es necesario la participación activa. Los asociados se encuentran en redes profesionales desconectadas. Se precisa trabajar sobre los elementos de percepción y motivación entre el emisor (las asociaciones) y el emisor (los asociados). También es urgente ganar peso, capacidad, visibilidad y compartir espacio con otros agentes sociales

Francisco Javier Terán Díez
II Congreso de la Confederación Española de Cascos Históricos. Creando Valor en torno a lo singular
Director técnico





Entorno de los Cascos Históricos

Entorno social

El casco histórico es ciudad y el futuro es un tema que atañe a toda la ciudad y no sólo a sus residentes

Los cascos antiguos, que son los cascos históricos-culturales de la ciudad, evidencian de manera emblemática la necesidad de luchar contra su vaciamiento, tanto de población/ciudadanía como de servicios comerciales y de proximidad: el casco antiguo es ciudad y el futuro del casco es un tema que atañe a toda la ciudad y no sólo a sus residentes.

“Últimamente estoy trabajando mucho con el comerciante y desde hace cinco años, colaboro voluntariamente con el casco viejo de Pamplona pero también trabajo con el comerciante en los barrios, así que hablaré del casco viejo pero también quisiera que ustedes no olvidaran los barrios porque tiene que haber una relación de los barrios con el casco viejo, porque el casco viejo es ciudad. Si el casco viejo no es ciudad, es una isla o un gueto o un oasis, no se, apliquen ustedes la interpretación, pero las tres son negativas, porque un oasis es una reserva de alguien que lo disfruta pero no comparte, y un gueto es una isla en negativo que encierra dentro a una minoría. Para mí es fundamental que todo el mundo entienda que el casco viejo es patrimonio de toda la ciudad y para esto necesitamos que el casco viejo se relacione con la ciudad, que no sea una isla, un gueto o un oasis. Yo soy italiano pero llevo más de 20 años viviendo en España y decía que no hay casualidad porque por caminos personales y por caminos de mi trabajo me estoy encontrando con que el tema del comercio me resulta cada vez más esencial para mi teoría de desarrollo social y para mi experiencia de trabajo comunitario”.



Claves para el debate

“Se puede considerar al casco viejo como una zona elitista, un peligro de pensar que somos los mejores, los más guapos, y esto crea una contraposición con la zona periférica, por eso una frase fundamental es que el casco antiguo es ciudad, no es una isla. Me parece absolutamente fundamental. El casco antiguo tiene que ser un elemento de ayuda, de estímulo, de conexión con el resto de la ciudad. Esto en términos urbanísticos es bastante fácil, en términos sociales es más complicado. Yo tengo dos carteles que han hecho en Badajoz. El cartel es una tienda con la persiana echada y donde está dibujado: ¿Te imaginas un barrio sin tiendas"?. Y el otro es "El casco antiguo es ciudad" y es el corazón de la ciudad y como ustedes saben, el corazón no puede vivir sin las arterias que alimenta y de las que se alimenta”

Marco Marchioni

No se puede imaginar un barrio sin comercio y la necesidad de sus habitantes de tener que salir del barrio para cualquier necesidad.

Por lo tanto la comunidad es el barrio y el barrio es la comunidad: no se puede imaginar un barrio sin comercio y la necesidad de sus habitantes de tener que salir del barrio para cualquier necesidad. Igual que luchamos durante muchos años para que los barrios tuvieran servicios sociales, educativos y sanitarios... ahora tenemos que seguir luchando para que los barrios sigan contando con sus servicios comerciales y de proximidad: valorizando al máximo el concepto de relación y de encuentro.

“Por vía personal siempre he pensado que el comercio era la tienda, la pequeña empresa, pero fundamentalmente las tiendas eran lugares de encuentro. No era ir allí a comprar, esto era secundario. Lo más importante es que yo bajaba de mi casa a la tienda y allí me encontraba con amigos y con una persona que atendía y que tenía conmigo una relación y ahora cuando me veo

obligado de ir al centro comercial no lo encuentro, no encuentro la relación. Además he descubierto que en los centros comerciales no hay donde sentarse, alguien ha estudiado el mecanismo para que uno no se pueda sentar. Si tu no te sientas, tienes que ir a sentarte al bar. Tienes que consumir algo, pero yo voy al bar de mi barrio, me tomo un café, y me tiro horas hablando con mis amigos. Esto es convivencia, esto es un lugar de encuentro y el trabajo comunitario es lugar de encuentro, hacer que las personas se encuentren”.

“En los aeropuertos se construyen centros comerciales camuflados. Te obligan a andar Km, cuando seguro que hay una estructura más funcional, Yo voy allí para viajar, no para pasar por delante de estos comercios. Estoy en contra de los engaños y de que se produzcan procesos que van eliminando cosas que yo considero que son valores fundamentales. ¡Hay que reaccionar!.

Marco Marchioni

El pequeño comercio y los comerciantes de una comunidad son recursos para el desarrollo social

En Europa y en el mundo, el desarrollo social ampliamente entendido y participado es la finalidad fundamental.

Todo proceso comunitario parte siempre de lo que ya existe potenciándolo y relacionando entre sí todos los recursos existentes: en esta perspectiva y con esta visión el comercio local, el pequeño comercio y los/as comerciantes de una comunidad, son recursos fundamentales para el desarrollo social. Todo proceso comunitario persigue que las personas se encuentren y que conjuntamente puedan desarrollar proyectos comunes.



Claves para el debate

“En los procesos comunitarios intentamos hacer un diagnóstico más global, no que cada uno opere en un ámbito. Cada persona tiene su diagnóstico y esto es estupendo y legítimo pero tiene que haber algo que todo el mundo entienda que es un elemento que va a verificar que yo luché por una cosa que no es solo para mí es una cosa que si lo conseguimos. Esto del comercio del casco antiguo, es para todo el mundo. Alguien tiene que tirar la piedra, llevar la iniciativa, pero con esta visión. No con la visión de intereses particulares o sectoriales porque así los demás no van a comprender, no van a solidarizarse, y no van a participar, por lo que será una batalla perdida. Se gana la batalla si ésta se convierte en un fin compartido”.

“La experiencia comunitaria habla de tres elementos que son fundamentales: El primer elemento es que no podemos comer el coco a la gente diciendo que lo mío es lo importante sino hacer un trabajo de estudio, de investigación, de explicación, socialización, de formación de los datos objetivos de la realidad, un diagnóstico. Que todo el mundo diga: Antes de esto, yo pensaba que el tema más importante era éste pero ahora, después del trabajo que se ha hecho, y lo que yo he contribuido a hacer, entiendo que lo más importante es esto otro. Esto es clave, sino cada uno está con lo suyo y para cada uno lo suyo es lo más importante. Así que no se trata de comerle el coco, sino de demostrar, hacer visible, hacer comprensible la importancia de lo que estamos hablando y que no sólo sea un tema mío. El segundo, que sobre esto se puede construir un proceso compartido en el que no todas las personas van a participar igual pero todas las personas saben que esto es importante. Y tercero, creo que en esto tenemos que implicarnos con las administraciones aunque puede haber momentos de conflicto pero hay que llegar a que el proyecto sea integrado. No podemos ir nosotros por un lado y ellos por el otro porque entonces los recursos son escasos y los tiramos a la basura. También tenemos que implicar a los técnicos que ya trabajan en un territorio. ¡Esto es fundamental!. Esto les interesa pero no lo ven, su trabajo está limitado a sus tareas diarias pero cuando se les invita participan y aportan que es lo importante”.

“Es fundamental implicarlos porque son técnicos, porque trabajan en relación con la ciudadanía porque pueden transmitir y si no están informados nunca van a poder transmitir y ayudar en este

proceso. Y por último hay que aplicar un frase que yo creo que es muy importante. Un proceso, una iniciativa. Yo no excluyo a nadie, que no participe quien no quiera pero yo invito a todo el mundo y le invito a compartir nuestro proyecto, pero si no quiera que no venga. De esta manera nadie podrá decir, tú me has excluido”.

Marco Marchioni

Alternativa social ante la falta de conectividad en los territorios

Si nos imaginamos un territorio sin tiendas. Un territorio sin tiendas es un territorio muerto, necesitamos precisar dos conceptos de gran importancia: proximidad y conectividad.

“Con la proximidad podemos encontrar lo más fundamental para la vida y que todo el mundo tenga derecho a vivir en un territorio donde las necesidades básicas sean satisfechas, la compra de pan, poder tomar un café”.

“La Conectividad es una palabra nueva que han inventado los urbanistas. Hemos construido con la especulación, con la decadencia de los cascos antiguos, con la periferia sin planificar. Se ha construido sin conocimiento porque eran tiempos de crecimiento económico y había que crear viviendas. Con esto hemos creado ciudades desconectadas, fragmentadas, divididas. No son ciudades que permiten la conexión, la conectividad. A nivel de barrio, la tienda va a ser un elemento clave de la conectividad, porque va a ser un punto de relación, de encuentro de los habitantes. A menudo los centros comerciales de la periferia destruyen el territorio y no tiene ningún elemento de conectividad pero repito, se que el futuro va por ahí, no quiero plantear alternativas a ello, sino que hablo de la alternativa social”.

Marco Marchioni





Entorno urbano

El mercado, el juego de la oferta y la demanda, no genera ciudad

Una ciudad, un área urbana, un centro histórico sin vivienda, sin calles, sin plazas, sin espacios públicos, sin comercio no es ciudad. Hoy el mercado, el juego de la oferta y la demanda no genera ciudad.

“El mercado por sí mismo no es capaz de generar ciudad. De echo lo vemos en el desarrollo de las ciudades difusas, las ciudades que crecen en las periferias que no generan ese concepto de ciudad que tenemos todos asumidos. Ese concepto de ciudad que se da en el centro urbano y casco histórico donde está la historia y el patrimonio de las ciudades. ¿Qué es ciudad?. Ciudad es un espacio público, un espacio de intercambio, un espacio de convivencia, donde no solamente cuenta los físicos si no que cuenta también la convivencia entre las personas”.

Agustín Rovira Lara

El espacio se ha convertido en un elemento estratégico para ser competitivos en el mundo actual

Hay mucha competencia entre las ciudades, todas las ciudades compiten entre sí. Muchas ciudades compiten por ser ciudad cultural (Salamanca, Córdoba, Oviedo, Santander,...), compiten por los eventos, por atraer turistas, por atraer compradores, estudiantes, empresas que inviertan en su territorio.

“Antes la competencia era una cuestión de las empresas, hoy es una competencia de los territorios y ciudades y dentro de las ciudades las distintas áreas comerciales porque el consumidor es mucho más móvil, tiene la capacidad de desplazarse, y por tanto elige el centro histórico como destino de compra como alternativa a otras muchas posibilidades. La competencia es por tanto el espacio. El

Claves para el debate

consumidor elije el producto y después elije la tienda y después el lugar donde va a realizar sus compras. El entorno, el espacio, se ha convertido en un elemento estratégico para ser competitivos en el mundo actual y esos espacios están los centros históricos”.

Agustín Rovira Lara

Argumentos para la definición de estrategias

A finales de año acaba el plazo para que las administraciones autonómicas hagan la traslación de la directiva de servicios de la unión europea. La directiva de servicios, en su esencia, desmonta el sistema actual que hay de regulación y ordenación del comercio en España. Hasta ahora el sistema dice que si una implantación puede perjudicar a la estructura comercial existente podemos plantearles ciertos límites y podemos de alguna forma establecer unas autorizaciones administrativas que denieguen, limiten, demoren esa autorización. Ahora ese criterio no se puede sostener.

“Los únicos criterios que se pueden sostener a la hora de limitar la oferta comercial es el relacionado con el entorno urbano, con el entorno natural urbano, con la defensa del patrimonio histórico de la ciudad, entre otros. Se abre una nueva orientación. La voz del pequeño comerciante que le diga a la administración que no se abra un centro comercial periférico porque perjudica mi negocio podrá seguir manteniéndose pero será poco efectiva porque la administración no tendrá ninguna forma de actuar con ese argumento. El discurso tiene que ser que la sociedad nos entienda, sea cómplice de nuestro proyecto, que entienda que el comercio es algo más que una actividad económica y que el centro histórico es algo más que cualquier espacio de la ciudad. El centro histórico es la memoria, es la identidad de la ciudad, un espacio que requiere una actuación especial, intensa, continuada, inteligente y el comercio aporta calidad de vida a la ciudad y por tanto



esa calidad de vida es un tema que compete a todos los ciudadanos no solamente a los comerciantes y a sus negocios”.

“Por ejemplo, el tema de los bancos es un tema clarísimo, en el futuro nos vamos a encontrar muchísimos locales de bancos que volverán a ser locales comerciales porque los bancos están sobredimensionados y el mantenimiento de las oficinas en el centro de las ciudades es un tema de representación corporativa”.

“En todo caso los que se abran tendrán que estar a una distancia determinada unos de otros. Pero la razón es proteger la calidad de vida de los ciudadanos que viven allí, no es proteger a otras zonas de ocio, por lo tanto hay que buscar argumentos. Quiero que donde está este negocio pongan otro porque no es el adecuado para el centro histórico, pues bien habrá que buscar argumentos sobre esta cuestión. Es decir, ¿Qué impacto social tiene en la calidad de vida de la ciudad?. ¿Por qué tenemos que limitarlo?, Qué impacto tiene en el espacio urbano?. Estos son los argumentos que hay que manejar, no el de quítemelo porque me molesta”.

Agustín Rovira Lara





Entorno económico

El centro de las ciudades no será nunca lo que fue

Durante muchísimo tiempo, las ciudades se han ido conformando a lo largo de la historia pero la ciudad del siglo XXI tiene poco que ver con esa ciudad histórica. Esto es una realidad y todas las personas que viven en la periferia tienen modelos de vida que no tienen nada que ver con los modos de vida de los ciudadanos de hace un siglo. Esto es un dato hoy que no podemos obviar ni dejar de tener en cuenta, por lo tanto esto es una realidad que hay que asumir.

“El centro histórico no es el centro único de la ciudad, existen muchos otros centros de atracción y muchos son periféricos. Hay muchas familias que adoptan hábitos de compra, de movilidad, de trabajo y de vida que tienen que ver con ese crecimiento de la ciudad. Por tanto no podemos reconfortarnos o quedarnos con una actitud nostálgica de que el centro tiene que volver a ser lo que fue. El centro no será nunca lo que fue, si no que de alguna manera tendrá que ser otra cosa, habrá que reinventar y habrá que reposicionarse en la sociedad actual y en el desarrollo urbano de las ciudades”.

Agustín Rovira Lara

Las nuevas tendencias de los centros urbanos reproducen elementos básicos que siempre han configurado la ciudad

Los centros comerciales están intentando incorporar los elementos básicos que siempre han configurado la ciudad, es decir, los edificios históricos, tradicionales, el aspecto de la vida a través de las calles y de las plazas, el cuidado de la imagen exterior de esos establecimientos, el mobiliario urbano, el que sean entornos

peatonales, esta es la tendencia y esto es lo que tienen los centros históricos”.

“Una empresa americana ha realizado centros comerciales reproduciendo pueblos en Barcelona, Madrid, y Sevilla. Realizan parques temáticos en torno al comercio donde reproduce la fisonomía y configuración de un pueblo, cuidando al detalle todo lo que es el entorno, la calle, fachadas, y mobiliario. Cada local es un Factory e interiormente es como una nave industrial donde se ofrecen los productos. Recuerdo un congreso de centros comerciales en Sevilla en el que el presidente de esa compañía habló de la última tendencia de centros comerciales en Estados Unidos. Este señor cuando comenzó su ponencia dijo que tenía pensado hacer una conferencia pero que no la iba a hacer porque lo que iba a contar es exactamente lo que tenemos en los cascos históricos”.

Agustín Rovira Lara



Entorno político

El comercio urbano forma parte de las estrategias de las ciudades

El comercio urbano próximo a la residencia y al hábitat del ciudadano contribuye a la sostenibilidad urbana, dota de vitalidad, calidad y seguridad a los entornos urbanos en los que se localiza, impide su degradación urbana, anima la vida urbana y la convivencia.

“El comercio urbano debe ser un eje muy importante de una estrategia de ciudad que humanice los espacios públicos, como lugares vibrantes, sorprendentes, cómodos y emocionantes”.

Agustín Rovira Lara

Los centros comerciales urbanos, nuevos espacios comerciales en las ciudades

Dentro de las ciudades, en los últimos años, se han desarrollado espacios comerciales, muchos de ellos, muy especializados, y otros concentrados. La mayor parte centrados en los centros urbanos.

“¿Qué es un centro comercial urbano?. Es un espacio urbano delimitado, con una oferta comercial concentrada, abundante, diversa, que está integrada en el espacio, en el entorno urbano que no sólo son comercios si no también una oferta de negocios, de servicios, que en general son independientes entre sí. Una cadena sucursalista, es una organización con diferentes centros que pertenecen a una misma organización”.

“Los modelos actuales de gestión de los centros urbanos en España tal vez estén agotando sus posibilidades de avanzar hacia un modelo integral de gestión de estos espacios. Nuestro marco jurídico resulta ya inadecuado para proponer modelos de gestión más ambiciosos, comprometidos y

capaces de generar recursos económicos imprescindibles para gestionar estos espacios. La participación de los agentes económicos, como los comerciantes se realiza a través de sus asociaciones pero a menudo no tienen la capacidad de influir ni de actuar en las actuaciones públicas”.

Agustín Rovira Lara

Todos los centros urbanos no pueden ser centros comerciales urbanos. No todas las áreas pueden ser espacios comerciales atractivos que funcionen como centros comerciales urbanos.

“Tienen que tener un número suficiente de comercios, esto es discutible. Yo pongo un límite de 100/150, pueden ser 200, pero no pueden serlo 50. Todo depende de la ciudad pero debemos tener una masa crítica de comercios que genere una capacidad de atracción. En segundo lugar tiene que haber una estructura organizativa detrás, fundamentalmente una asociación de comerciantes con un nivel de asociacionismo elevado porque por el contrario es minoritario y no arrastra a la mayoría que están implantados en ese lugar. Tiene que haber un predominio de comercio de atracción. Hay dos tipos de comercio, el comercio de proximidad y el comercio de atracción. El comercio de los centros urbanos tendrá que ser siempre un comercio de atracción. La proximidad es la compra de bienes cotidianos que se encontrará en los barrios, en las zonas donde la gente vive. El centro urbano que tiene una densidad comercial y una oferta muy superior al resto de la ciudad; vive de su atractivo, de su capacidad de atraer, turistas, compradores, estudiantes, trabajadores. En caso contrario no se sostendría como modelo comercial del que estamos hablando”.

Agustín Rovira Lara



Es necesario un acuerdo político entre lo público y lo privado

Para compartir servicios y gestionar profesionalmente es necesario la cooperación entre lo público y lo privado.

No somos un centro comercial periférico donde hay un propietario del suelo, un señor que arrienda el suelo a los operadores comerciales. Estamos hablando de un espacio público de la ciudad cuya propiedad corresponde a todos los ciudadanos a través de las corporaciones locales generalmente. Además, tiene una imagen común, crea una imagen común y que adopta una estrategia que comparten todos los operadores de la zona para dirigirse a su mercado, a sus usuarios potenciales.

Siempre hablamos de la accesibilidad de las zonas peatonales pero existe un gran problema en las zonas de carga y descarga de mercancías. Tendrá que haber una estrategia, un plan de acción y sobre todo, un acuerdo político entre lo público y lo privado. En esto han avanzado las asociaciones comerciales. A pesar de que son lobbys, son proactivas, negocian con la administración las actuaciones que hay que hacer con más o menos éxito. Esto siempre depende primero de quien dirige la asociación y luego de quien dirige el ayuntamiento.

Agustín Rovira Lara

Un viaje que no podemos hacer solos

Conseguir un centro histórico vivo no es cosa de uno, se necesitan aliados.

“Un aliado fundamental es la restauración y el ocio, han desaparecido los cines, muchos teatros pero la restauración sigue en alza y la mejor restauración de la ciudad está en los centros históricos. Este es un aliado natural, la restauración contribuye al objetivo de aumentar la estancia de los visitantes en los centros urbanos. El que va a comer normalmente invierte mucho más tiempo”.

Agustín Rovira Lara





Factores de éxito en los centros históricos

Buscando ventajas competitivas

El comercio es un elemento estratégico en el Casco Histórico, pero será complementario de los atractivos que ese espacio tenga para muchos ciudadanos

Los centros históricos son algo diferente de los centros comerciales periféricos. Hay mucha gente que ha dicho que si los centros comerciales periféricos tienen una marca, una gestión profesional, un propietario único, realizan unas acciones de marketing planificado la cuestión es a imitarlo. Hay que aprender del modelo de gestión de estos centros pero no podemos caer en la tentación de imitarlo porque entonces estamos compitiendo en el mismo terreno y en ese mismo terreno tenemos mucho que perder.

“En un centro histórico, ¿A quien nos dirigimos?. Inicialmente nos dirigimos a quien vive en el centro histórico, nos dirigimos a quien visita ese centro histórico, (que puede ser un turista, un comprador, una persona que va al centro urbano a trabajar y luego compra), nos dirigimos a una serie de públicos que no son los públicos de un centro periférico. ¿A quién se dirige la oferta comercial de un centro periférico?. Se dirige sólo al comprador, al visitante, hay residentes en ese espacio, no hay gente que vaya a trabajar, no hay gente que vive, ni que estudia, ni que pasa por ese lugar. Muchas veces el secreto del éxito de un centro histórico radica precisamente en todos esos públicos que van al centro no por compras si no por otros motivos, otras necesidades. Aprovechando que van allí se encuentran con una oferta comercial que les satisface y les interesa. Entonces el gran factor clave, el factor de éxito de los centros, será el comercio pero el comercio será una oferta complementaria de los atractivos que ese espacio comercial tendrá para muchos ciudadanos y eso no lo podemos obviar porque si basamos el atractivo del centro urbano en el comercio estaremos compitiendo con otros

Claves para el debate

competidores que tienen estrategias, herramientas, modelos mucho más eficaces y mucho más impactantes en el mercado que el nuestro”.

Agustín Rovira Lara

En busca del placer en la compra

Un cliente compra para cubrir una necesidad y todo eso, pero no es toda la verdad. Un cliente no compra lo que necesita, compra lo que le produce placer, compra porque algo le ha movido a la emoción, una emoción agradable. ¿Porqué privar de emociones agradables a nuestros clientes?

“Podemos hablar de los nuevos hábitos de consumo. El gran cambio de los hábitos de consumo respecto a nuestros negocios es que la gente ha pasado a diferenciar entre la compra obligatoria, la compra que no nos aporta ningún placer y la compra relacionada con las emociones del comprador, con la vida del comprador”.

“Aquí aparece el concepto de ir de compras, actividad que tiene que ver con el placer, con el ocio, con la simultaneidad de diferentes acciones entorno a la compra. Y ahí es donde pueden estar posicionados los centros históricos, con una oferta comercial de atracción, diversa”.

Agustín Rovira Lara

Orientación del negocio hacia el cliente

En la actualidad los pequeños comercios no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar una buena venta. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados actuales, cada vez más competitivos. La clave para los pequeños comercios es la orientación hacia el



conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido.

“Si estamos hablando que en una ciudad con unos 300 comercios habrá entorno a 1000 personas que están trabajando, de alguna manera, en contacto con el público. Esto implica que esas 1000 personas van a establecer una media de 25 contactos diarios, por lo que hablamos de 25000 contactos que se establecen cada día en las tiendas del centro urbano. Esos 25000 contactos pueden ser buenos o malos, pueden ser experiencias satisfactorias o fatales, pero si esos 25000 contactos estuvieran transmitiendo la imagen del lugar, la filosofía de lo que pretendemos, una buena atención, una buena calidad, una buena relación con el cliente, estaríamos haciendo lo que hoy todo el mundo dice que es el marketing directo; la interrelación con el cliente, la fidelización con el cliente. No hace falta ser muy sofisticado, si no solamente cuidar que la relación con el cliente sea una relación amable, educada, empática, y esto es un tema de futuro en los centros urbanos”.

Agustín Rovira Lara

“A mi me gustaría señalar que un elemento diferenciador en el comercio del casco histórico es la atención al cliente. Todos sabemos la forma de atender en las grandes superficies y en las grandes empresas de distribución. Todos sabemos que no se parecen en nada o no se deberían parecer a la forma en la que en nuestros establecimientos deberíamos de atender al público. Desgraciadamente, en mi opinión, tenemos una forma muy dispar de hacer la atención al público. En mi ciudad, muchas veces se ha oído el comentario que en el comercio no se atiende muy bien. Por mucho que nos esforcemos parece que es un San Benito que nos cuelga. Yo creo que en esto pagan justos por pecadores. La formación en este tema es absolutamente fundamental. Ojala lográramos crear una forma igual de atender en todos los establecimientos al igual que se puede realizar esto en un gran almacén con distintas plantas con unos criterios de atención al público similar”.

Francisco González Monsalve.

Agrupación Vallisoletana de Comercio. Vicepresidente 2º

“Es obvio que necesitamos una estrategia de atención al cliente. Esta claro que el comercio, sobre todo somos pequeños empresarios los que estamos en los cascos históricos, tiene un trato diferencial frente a las grandes cadenas pero también es verdad que está cambiando el perfil de nuestros trabajadores. ”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

Sin embargo la orientación del pequeño comercio hacia el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido no ha de perder la idiosincrasia que facilita el encuentro y la relación.

“La atención es como el comercio tradicional de toda la vida. La Sra. María es la Sra. María y el Sr. Pedro es el Sr. Pedro. Creo que eso no se debe perder. Creo que es una relación más humana que cualquier otra estructura comercial. Solamente el producto, yo creo que la atención es correcta. Sino se pierde esa idiosincrasia”.

Javier González de Mendoza.

Asociación para la promoción de comercio urbano Gasteiz-on. Presidente

La formación; clave para asegurar el pequeño comercio

El entorno actual exige a los pequeños comercios, unos niveles de competitividad cada vez mayores. Esta presión competitiva requiere estar constantemente reinventando nuestras propuestas. Para enfrentarnos a los nuevos retos



deberemos desarrollar nuevas estrategias y comportamientos, ya que enfrentarnos al presente con métodos del pasado sería hipotecar el futuro.

“Lo que si es cierto que el tema de la formación es un tema importantísimo pero ya no la formación en un inicio cuando el trabajador se incorpora al puesto de trabajo sino que debe de haber una formación continua, año tras año. Se debe de poner las pilas a los trabajadores”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

“El español esta abandonando el comercio por la cantidad de horas que hay que dedicar al trabajo y están empezando a ser cubiertos por inmigrantes por lo cual es imprescindible la formación”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

Innovamos o renovamos

Innovar es introducir algo nuevo. No es necesario especificar lo grande o revolucionario. Solo es necesario que sea mejor que lo que había antes. Las fantásticas y revolucionarias ideas seguramente no nos lleven a buen puerto. Innovamos porque para los consumidores la innovación significa mejores productos en términos de calidad y precio, servicios más eficientes, y como resultado, una mejor calidad de vida.

“Yo creo que la I+D es un invento para decir que fracasamos porque no inventamos y no nos renovamos. Yo creo que mi comercio tiene más de treinta años y no tiene más narices que innovar. Sin embargo yo creo que si innovamos, ahora queremos trabajar con la comunidad educativa. Este



Claves para el debate

es una intercomunicación. Nosotros comunicamos lo que queremos dar a los chavales pero ellos nos dirán lo que quieren encontrar en el comercio. Eso nos ayudará a saber lo que quieren”.

Javier González de Mendoza.

Asociación para la promoción de comercio urbano Gasteiz-on. Presidente

Cuando hablamos de innovación tenemos cierta tendencia a asociarlo con las nuevas tecnologías y principalmente a aquella funcionalidad y servicios que ya son una asignatura pendiente.

“La Asignatura pendiente quizá es la venta por Internet. Cada vez las compras se realizan por Internet, sobre todo en determinados perfiles. Realmente Internet lo usa el consumidor para captar la atención del producto, poder comparar el producto y después lanzarse a la venta. Esto el pequeño y mediano comercio lo tiene bastante abandonado. Suelen tener páginas Web muy simples, no se accede a los productos, eso habría que empezarlo a trabajar en mayor profundidad”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

“Esta claro que cuando se habla de innovar, y nos referimos al comercio, todos nos referimos a las nuevas tecnologías y todo lo que tenemos a nuestro alcance. Desarrollar un portal en el que se puedan ofrecer todos los productos de los establecimientos asociados es algo que realmente tiene dificultad relativa. Indudablemente un esfuerzo económico”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

Solemos ligar el éxito de la aplicación de las nuevas tecnologías al negocio a la colaboración de la totalidad de los asociados. El punto de partida del proyecto es limitador.



“Y todo esto es una pescadilla que se muerde la cola. Si no existe verdaderamente la implicación de todos los asociados es un proyecto que seguramente nacerá muerto. Es muy necesaria la implicación de todos los asociados en el sentido de que estén dispuestos a vender por Internet. Hay algunos que todavía lo tienen mucho miedo. Por otra parte, un portal de este tipo requiere una actualización constante de los productos que allí se expongan. Nuestros asociados, no todos ellos, no están dispuestos a dedicarle tiempo a ello. Yo creo que porque no lo consideran una fuente de negocio y una posibilidad de aumentar las ventas. Lo que hace falta es que eso cale en todos los comerciantes y vean que hay empresas que se dedican única y exclusivamente a vender por Internet y facturan muchísimo dinero”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente





Estableciendo estrategias

Invitar a ir de compras, invitar a estar,...

El objetivo de un centro comercial urbano sería ser un espacio único, diferente, muy accesible, cómodo, ameno, divertido, atractivo, multifuncional.

“Que invite a ir de compras, que invite a recorrerlo. Igual que en un centro comercial cuida el merchandising de manera que la gente pueda recorrer la oferta que ofrece en el centro urbano hay que cuidar la señalética, a través de los recorridos peatonales, etc. Es necesario que el peatón pueda circular por el centro y que no sólo pueda circular por determinados lugares porque se crean barreras físicas o porque se crean dificultades a la circulación del peatón en esa zona”.

“¡Que invite a estar!. Esta es otra clave. Se invita a tomar la sombra, a beber agua. Todo este conjunto de sensaciones, elementos que tienen que ver con la vida son elementos diferenciadores del centro a los centros comerciales periféricos en los que el ambiente es artificial, es controlado y por tanto limita la libertad de los individuos en sus compras. Por eso es muy importante el concepto de libertad. ¡Oiga!. ¡Venga usted a comprar al centro porque aquí usted comprará libremente!. Este es un mensaje muy potente. Por este motivo la gente cuanto más tiempo está, más posibilidades tiene de recorrer ese espacio y por tanto de elegir tiendas. Por eso tenemos que conseguir que el centro histórico sea un centro donde se prolonguen las estancias, que no sea un lugar de paso, que no sea un lugar donde la gente llega con el coche, hace la compra y se va”.

Agustín Rovira Lara

Avanzando en los objetivos de peatonalización

El centro urbano siempre está en una situación de privilegio con respecto al transporte público y eso hay que explotarlo. Es el lugar más accesible a través de

los sistemas de transporte público de casi todas las ciudades y eso nos permite progresar en los objetivos de peatonalización.

“Hay que recordar que hace 20 años, cuando se hablaba de peatonalización, el rechazo por parte de los comerciantes era total. Nadie quería hablar de peatonalización. Es verdad que las experiencias de peatonalización anteriores no eran de peatonalización, si no de cerrar la calle al tráfico. Tenemos que avanzar y a los coches que desaparecen de la calzada hay que buscarles inmediatamente una ubicación, y solucionar el problema de la accesibilidad. Pero esta no es la gran realidad de las ciudades españolas y los negocios tienen que hacer caja cada día, por lo que hay que avanzar en la creación de aparcamiento en los lugares donde se puedan hacer”.

Agustín Rovira Lara

Nuevos destinos de compra, la sostenibilidad urbana

Hoy se habla del medioambiente urbano, igual que se habla del medioambiente natural. Estamos en un momento en el que la sostenibilidad del crecimiento es algo que preocupa a todos, un crecimiento económico que sea eficiente desde el punto de vista energético.

“¿Qué es medioambiente urbano?. Es un conjunto de organismos vivos que interrelacionan entre sí y que generan este sistema. Para que eso funcione tiene que haber diversidad y el comercio urbano es diverso por lo tanto la biodiversidad que en un sistema natural. El comercial también lo es y yo creo que hay que defender que frente a modelos comerciales periféricos tiene que haber otros modelos comerciales locales, con personalidad propia, tradicionales, familiares, próximos, mucho más interrelacionados con el ciudadano y ahí es donde tenemos la posibilidad de mantener un discurso porque esto es bueno para la ciudad y es necesario para que un modelo genere un atractivo como destino de compra para esas personas que se desplazan, que tienen alternativas y



que buscan en su actividad ir de compras como una actividad asociada a diferentes actividades”.

“Hay otras ideas que creo que contribuyen a nuestro discurso, hoy se habla de ciudades compactas frente a ciudades difusas. El comercio urbano es más sostenible que el comercio que está en la periferia porque evita los desplazamientos en primer lugar por lo tanto estamos en el discurso de futuro de las ciudades sostenibles, de las ciudades compactas frente a las ciudades difusas”.

Agustín Rovira Lara

¿Por dónde tiramos?. ¿Tiendas innovadoras, de lujo o populares?

A la hora de planificar un el centro comercial urbano. ¿Qué es mejor?. Entre las tiendas de vanguardia y precio populares siempre está la socorrida solución de tiendas dirigidas a la gran población con buenos precios y calidad aceptable.

“En muchas ciudades hay determinados ejes comerciales que son coolstreets, lugares de innovación de tiendas singulares, muy vanguardistas. En otras ciudades están desarrollando zonas con tiendas de lujo, pero la gran mayoría tienen que ser tiendas dirigidas a la gran población con buenos precios y con una calidad aceptable”.

Agustín Rovira Lara





Territorio y creatividad

La ciudad, un espacio lleno de oportunidades

La ciudad esta viva y se suceden acontecimientos de todo tipo. ¿Qué hacemos para aprovecharlos?.

“En los centros urbanos ocurren cosas. En el centro urbano ocurre casi todo lo que tiene interés para la ciudad, casi todas las fiestas, actos religiosos, políticos, manifestaciones, mercados, cualquier acontecimiento de una ciudad seguramente que ocurre en el centro de una ciudad. Esto a veces es un inconveniente. Pero hay que pensar que partido le sacamos a ese evento. Toda la gente que acude a esos eventos, ¿Qué relación tiene con la actividad comercial?. Esto es un campo aún por explotar”.

Agustín Rovira Lara

Viviendas para llenar de gente

Conseguir repoblar los centros históricos sería viable solamente si se modificaran las políticas de vivienda.

“Toda política de urbanismo comienza con una política de vivienda. Una política de vivienda que yo creo que la mayor parte de las administraciones públicas ha abandonado. Durante muchísimo tiempo hemos crecido en las periferias y no hemos mirado hacia el interior de las ciudades. Hoy como consecuencia de la crisis se está poniendo el acento en que hay que rehabilitar viviendas y actuar sobre el espacio construido que hay que volver sobre la ciudad interna. Esto puede ser una oportunidad sobre los centros urbanos que tienen en muchos espacios una gran cantidad de viviendas que podrían ser rehabilitadas y reocupadas por una población joven.”

Agustín Rovira Lara



Acupuntura de los Cascos Históricos; puntos críticos

Transformaciones sociales y nuevos hábitos de compra que inciden en la estructura comercial de los cascos históricos

Disminuye el cliente tradicional e irrumpen otro tipo de clientes

La población de los cascos históricos envejece y no se renueva. Los más jóvenes, con nuevos hábitos de vida y consumo, configuran su vida en la periferia donde los servicios les proporcionan mayores niveles de calidad de vida y confort. El cliente tradicional del comercio en los cascos históricos disminuye.

“Granada tiene una población de unas 500000 personas de las cuales 250000 están dentro de la capital y 30000 en el centro histórico. Hasta el año 80 se ha producido un gran descenso de población del casco histórico hacia la periferia, precisamente por esa falta de servicios básicos”.

Dña. Raquel Ruz Peis

Presidente del Centro Comercial Histórico de Granada

“Yo creo que la mayoría de los cascos históricos de toda España hemos perdido población y en el caso de Santiago el 50%. Lo que no tenemos es población pero vida si la tenemos. Y a los comerciantes, a una amplia mayoría, nos van bien los negocios. Lo cual quiere decir que estamos en el sitio apropiado pero sin gente. Tenemos que atraer gente de otros lados para aquí.”

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

En otras ocasiones nos encontramos con cascos donde la población se permuta.



Claves para el debate

Ante la dificultad de rehabilitación los habitantes se desplazan a la periferia pero arriendan sus viviendas que atraen a un tipo de población de menos recursos económicos, generalmente inmigrantes. Estos conviven con aquellos de mayor nivel adquisitivo que adquieren una vivienda a un promotor privado que rehabilita con mayor calidad que las promociones públicas. Estas últimas atraen a un público más joven.

“El Casco histórico de Huesca no ha perdido mucha población. Muchas veces la población se cambia ante la falta de rehabilitación. La población tradicional que ha vivido en el casco se muda a la periferia y aprovechan el piso que tienen en el casco antiguo para arrendarlo. Nos encontramos que en el Casco de Huesca hay mucha vivienda que está arrendada y normalmente son viviendas muy antiguas que suelen estar en mal estado, y con rentas bajas. Con esta cuestión se logra mantener la población del casco y como es lógico se logran mantener pequeñas zonas comerciales. Este es otro problema, los bajos de las viviendas antiguas no suelen ser comerciales. Suelen ser la propia vivienda o un patio de luces”.

“Nos encontramos con que tenemos vivienda antigua y la zona rehabilitada que distinguiríamos entre la rehabilitación privada (constructores que compran solares, edificios en el casco, con rehabilitaciones de calidad que buscan un público de cierto nivel adquisitivo) y las zonas municipales que normalmente destinan este suelo a vivienda de protección. Con esto también nos encontramos que viene mucha gente joven a vivir a los cascos históricos”.

Daniel Ramírez García

Asociación de Empresarios de Comercio y Servicios de Huesca. Presidente



Los habitantes de los cascos históricos cada vez son menos pero nos encontramos con otro tipo de habitantes, “habitantes de día”, que configuran una nueva demanda al comercio de los cascos históricos. Se trata de los trabajadores/ as de los comercios. Además aquellos cascos de mayor tracción turística y mayor desarrollo hotelero adaptan su oferta a los viajeros y turistas.

“Nos estamos encontrando que un porcentaje de la población diaria de rotación interna de nuestro centro histórico son los propios trabajadores de los comercios. En concreto el barrio de las letras es una cuarta o quinta parte del centro histórico de Madrid y el porcentaje de rotación de los trabajadores está llegando al 50%. Tenemos una rotación de área de entre 65.000 70.000 personas diarias. Prácticamente 30.000 personas son trabajadores de los propios comercios. La Hostelería sube el número de personas por establecimiento comercial y nos encontramos que gran parte de nuestro propios clientes somos los trabajadores del centro. Todo esto reduce el número de personas de la vecindad que vienen a representar aproximadamente un 15% de la rotación. Ante esta situación la labor del sector se tiene que acoplar. Vivimos también del turismo. Tenemos 10.000 plazas hoteleras en nuestro centro. En nuestro caso nos hemos adaptado a las circunstancias y creo que ésta es la ley del comercio. Es algo que lo hemos aprendido de pequeños detrás de un mostrador. En nuestro caso hay un cambio rotundo en la labor comercial, de hecho yo creo que es la ley del comercio, adaptarse a las circunstancias. Es algo que lo hemos aprendido de pequeños detrás del mostrador. Te tienes que adaptar, uno tiene un comercio especializado, heterogéneo, distinto pero al final te tienes que adaptar a las circunstancias del lugar”.

Andrés Culebras Moreno

Asociación de Autónomos y Pequeños Empresarios “Barrio de las Letras”. Presidente

“Lo que intentamos fomentar es el consumo interno, el consumo de los empleados de nuestro comercio. Hemos creado una red social CCA que consiste en un descuento comercial a los



Claves para el debate

empleados de comercio y su familia para conseguir esa sinergia de la gente que trabaja y que vive en el centro. Es muy importante que exista población viviendo habitualmente en el centro, pero también es muy importante que los empleados vivan y que consuman en el casco y sus tiendas para que este comercio siga vivo y no dependa de la población de la periferia que venga al centro”.

Raquel Ruz Peis

Presidente del Centro Comercial Histórico de Granada



Espacios con encanto

Territorio que renace con su patrimonio

Las ciudades se han planeado al hilo de la especulación dónde las políticas urbanísticas se han basado en el desarrollo de viviendas en las periferias y en un celo proteccionista del patrimonio de los cascos históricos.

“Las administraciones públicas no han invertido en servicios, han dedicado sus recursos a hacer viviendas de protección oficial en los barrios de la periferia y han dejado un poco de lado el casco histórico”.

Raquel Ruz Peis

Presidente del Centro Comercial Histórico de Granada

“En la mayoría de los cascos no hubo una dinamización, una política, un valorar lo que teníamos que era la joya de la corona, y no lo hemos valorado suficientemente. Por lo tanto no había un plan especial dedicado en tiempo y forma a que estos cascos históricos no se fueran cayendo. Por lo tanto ahí viene el fallo. Es un fallo de todos en general”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

Los servicios se desplazan con la población

La adaptación de los servicios a la nueva realidad social actual es el argumento que justifica la pérdida de población.

“Nuestro caso ha sido gravísimo. ¿Porqué se ha perdido población?. Los cascos históricos pierden población porque no hemos adaptado los cascos históricos a la realidad que vivimos actualmente.

Claves para el debate

No tenemos servicios y por tanto al no tener servicios la gente va a la periferia. Por ejemplo, en Santiago no tenemos un centro médico aunque recibimos millones y millones de turistas a través del camino de Santiago. Y la gente no tiene los servicios básicos como por ejemplo Internet, la presión de agua necesaria para ducharte por las mañanas; hay cascos históricos que no tienen una guardería, tampoco tienen un centro social para los mayores, etc. Por lo tanto la gente, la juventud busca otros sitios, otros rincones y no tiene la calidad que debería de tener por mucha rehabilitación que haya (No hay que olvidar que Santiago es Modelo de Rehabilitación) pues no tiene los suficientes servicios que se precisan y lo suficientes comercios variados que tendríamos que tener para que la población no se vaya”.

“En Santiago hemos tenido un caso curioso, a parte de haber población hemos perdido hasta los organismos oficiales. A excepción del Concello y la Xunta se nos han ido la seguridad social, se fueron los periódicos que teníamos (nos queda solamente el correo gallego), se nos ha ido el hospital (Teníamos el hospital Real que se transformo en otro hospital y ahora hicieron otro nuevo que no está en el casco histórico). Se han ido un montón de médicos que pasaban consulta en el casco histórico, se han ido un montón de abogados, se han ido un montón de profesionales liberales. Teníamos una feria muy cerca del casco histórico que se trasladó. Cada diez años la llevan más lejos de la ciudad. Hasta los mismos organismos públicos nos están sacando la vida a los cascos históricos”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

“Mientras que la gente no tenga unos servicios, no tenga unas comodidades dentro del casco histórico va a ser imposible que vuelva al centro. Un centro sin personas es un parque temático o un museo pero el comercio necesita a las personas y a la población del casco histórico para poder subsistir”.

Raquel Ruz Peis



Presidente del Centro Comercial Histórico de Granada

¿Tenemos dónde aparcar o nos cuesta mucho?

El creciente uso del coche que se está dando en nuestra sociedad está produciendo unos efectos ambientales, económicos, sociales y culturales que afectan a toda la población y en especial a los centros históricos. En los distintos Cascos Histórico el aumento del uso del coche y la ocupación de espacio como aparcamiento es cada vez mayor, llegando incluso a invadir zonas no destinadas a ese fin (aceras, pasos de peatones, paradas de autobús, etc...). Podemos trabajar para que su uso sea más eficiente pero no podemos ir en contra del modelo de relación social y ambiental de los ciudadanos con su entorno. Las soluciones de parking entorno a los cascos históricos parecen insuficientes en algunos casos y/o caros en otros. Urge buscar soluciones.

“Granada tiene una gran población en el área metropolitana y sin embargo en un estudio que hemos hecho nosotros evidenciamos que el 80% de la población consume por lo menos una vez a la semana en el casco histórico. Pero el principal problema es la accesibilidad al casco histórico. Un acceso que se hace principalmente en vehículo privado. La gente viene con su coche y luego no sabe dónde dejarlo. Los aparcamientos existen pero son muy caros y coartan la atracción que pueden tener el centro histórico hacia estas personas, hacia estos clientes”

Raquel Ruz Peis

Presidente del Centro Comercial Histórico de Granada

“No cabe duda que hoy en día si no hacemos los suficientes parking entorno a los centros históricos no ganaremos la batalla comercial. Aquél casco histórico que no tenga las suficientes plazas de

Claves para el debate

parking y a precios económicos no ganará la batalla comercial. Hay ciudades que incluso lo promueven los propios comerciantes, ellos hacen los parking. Eso lo tenemos que tener todos muy claro. Porque la gente ahora está acostumbrada a llevar el coche hasta para buscar las pastillas a la farmacia. O cambiamos todos el chip o sino esto no funciona”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

El centro histórico se mueve con calma

El cambio de hábitos en la forma de movernos y desplazarnos para ir relegando el uso indiscriminado del automóvil a favor de otros modelos alternativos como el transporte público, la bicicleta o el paseo es una cuestión que evoluciona de forma distinta y lenta en los diferentes cascos históricos. Los centros históricos de las grandes ciudades disfrutan de buenas redes que hacen próximos los servicios, sin embargo los cascos históricos de las pequeñas ciudades necesitan de soluciones urgentes.

“Hay una gran diferencia entre un centro de una gran ciudad y un centro de una población más pequeña. En un centro de una gran ciudad están cubiertos muchos problemas que se reivindican en pequeños centros históricos. El problema de la movilidad. Es un problema que está ahí pero tenemos una red de transporte excelente que permite el desplazamiento tanto interno como externo, es decir, si una guardería no esta justamente debajo de su casa, en cinco minutos lo tienes y viceversa. Las personas que viven en zonas residenciales, incluso dentro de la gran población como es Madrid, no tienen comercio y es ahí donde estamos nosotros dando el servicio”.

Andrés Culebras Moreno

Asociación de Autónomos y Pequeños Empresarios “Barrio de las Letras”. Presidente

“Hay ciudades como Madrid que tienen mucho metro y mucho tal, pero hay ciudades que no tenemos eso. Hay expertos que dicen que es mejor tener autobuses cortos, hay ciudades que hacen con autobuses pequeños el circuito interno dentro de los cascos históricos. Me parece una buena solución. Nosotros ahora estamos con el teleférico a vueltas. Hay gente que no lo quiere. Yo soy uno de los que dice que es bueno tener un teleférico. Nos uniría una parte de la ciudad de la cultura en la que se están gastando una barbaridad de millones con el casco histórico, por lo tanto a mi me parece una buena opción, pero hay expertos que dicen que agrade no se si visual o patrimonialmente la parte vieja de la ciudad. Lo que esta claro es que económicamente nos beneficia a todos”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

Si abandonamos el transporte privado por el público. ¿Nos podremos mover con facilidad?

Uno de los grandes problemas de la recuperación de los cascos históricos se relaciona con el controvertido proceso de peatonalización de toda o parte de la extensión del espacio histórico. Este problema, complejo y discutido, se agudiza con las necesidades de la circulación vial en una ciudad media, como ocurre con el caso muchos centros históricos, que necesita de la circunvalación del recinto intramuros y de parte al menos de los ejes interiores del mismo para satisfacer, en alguna medida, la organización ordenada y suficiente de la circulación de vehículos. La peatonalización es algo ya indiscutible y clave en un proceso de cambio de hábitos en la forma de movernos y desplazarnos para ir relegando el uso indiscriminado del automóvil a favor de otros modelos alternativos como el

Claves para el debate

transporte público, la bicicleta o el paseo.

“Una vez que ya consiguen llegar en autobús o en transporte urbano nos encontrábamos con el problema de la peatonización del casco histórico: las calles no estaban acondicionadas al peatón. El pavimento no era adecuado para circular a pie, no había acceso para minusválidos. Hicimos que el ayuntamiento evidenciara el problema y que pusiera solución. Nosotros aportamos un capital, 120.000 euros, para ayudar que esa peatonización”.

Raquel Ruz Peis

Presidente del Centro Comercial Histórico de Granada

“Yo me acuerdo que en el casco histórico de Santiago hubo casi una guerra civil cuando se intentó peatonizar el casco histórico. Hoy por hoy yo no concibo ningún casco histórico ya con coches. Yo creo que lo mejor que se puede hacer es pasear por un casco histórico y disfrutarlos porque es precioso”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

No quiero luces que me iluminen

La iluminación de los cascos históricos es una intervención urbanística ambiciosa, compleja y controvertida. Se han de integrar los elementos de iluminación exterior de forma armónica con todos los conjuntos arquitectónicos del centro histórico. Esto no debe hipotecar el progreso, ni desatender los avances en seguridad, ni mucho menos obligar a reincidir en estéticas equivocadas. Y sobre todo, la integración de un elemento de iluminación ha de privilegiar siempre los condicionantes de un actualizado y eficaz servicio a sus habitantes.

“Hay quien dice que las luces amarillas son más bonitas que las blancas. Hay quien dice que no se puede poner luz que los cascos históricos es mejor a oscuras. Hay de todo. Los técnicos cuando no quieren gastarse dinero en la luz ponen mil excusas. Siempre acaban diciendo que la antigua es buena. Lógicamente se han mejorado cascos históricos de Europa poniendo otro tipo de luz y no la carcasa esa vieja que cualquier día incendia todo”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

Residuos bajo la alfombra

La eficacia de los servicios de limpieza municipales es una cuestión compleja pero no es sinónimo inactividad y dejación. Es imprescindible abordar esta cuestión desde dos frentes: la estructura urbana y la conciencia ciudadana. Las calles dificultan la colocación de contenedores, pero dificultad no implica imposibilidad. La superioridad funcional del soterramiento de contenedores sobre el bolseo actual, o contenedores es evidente:

“A mi me no parece lógico que se inviertan miles y miles de millones en una calle de una barrio nuevo y no se gastan dineros en los entornos de los cascos históricos para soterrar las basuras. Es triste ver un montón de bolsas, botellas, cascos. Es triste verlo al lado de una catedral. A mi me da pena. Hay ciudades que tienen unos carritos pequeñitos que limpiar los propios contenedores en el portal, recogen el contenedor, ponen otro limpio. También es buena esa solución. Ahora ver la basura a las 12 de la noche y la gente disfrutando en una terraza maravillosa en un casco histórico con olor a basura eso no es un casco histórico. Yo no lo veo así”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente





Proximidad y atracción, claves para comprender la vida económica de los cascos históricos

Pérdida de competitividad en el comercio de proximidad

La capacidad de proximidad que los cascos históricos tenían se está reduciendo. Ahora resulta casi imposible encontrar cualquier cosa. La proximidad del comercio para que podamos encontrar lo más fundamental para la vida y que todo el mundo tenga derecho a vivir en un territorio donde las necesidades básicas sean satisfechas pierde terreno.

“Hay comercios que pueden funcionar en un casco histórico y no están. El otro día fui a comprar un martillo y no encontraba una ferretería. Las grandes superficies se han cargado casi todas las ferreterías, se han cargado casi todas las librerías. Los propios vecinos, los propios comerciantes, hemos sido coparticipes de que se hayan ido cayendo los cascos históricos. Muchas de las dificultades que estamos pasando han sido consecuencia nuestra también”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

“El comercio que demos debe de ser un comercio variado y que todo el mundo que viva allí pueda encontrar lo que necesita”.

Raquel Ruz Peis

Centro Comercial Histórico de Granada. Presidente

Esta cuestión sucede en aquellos centros históricos que hayan tenido que orientarse hacia el turismo, sin embargo aquellos de menor tamaño y mayor tracción se impone la proximidad.



Claves para el debate

“Hay cascos que están especializados en tema turístico. Son cascos con mucha historia. Cascos en los que están bien conservados los monumentos. Esto hace que no podríamos tener acceso a un martillo y no lo puedes encontrar. Es que ese casco se ha especializado en el tipo de cliente que pasa por allí; el turista. En otros cascos nos encontramos que podemos tener acceso a productos de primera necesidad sin ningún problema: tiendas de alimentación, panaderías, pequeños establecimientos que dan ese servicio a lo mejor para complementar la compra grande que hace la familia en el centro comercial”.

Daniel Ramírez García

Asociación de Empresarios de Comercio y Servicios de Huesca. Presidente

Especialización de los cascos históricos en la actividad turística

La actividad turística ha tenido un gran despliegue en los cascos históricos de mayor atracción, sin embargo su desarrollo pone en peligro la actividad comercial tradicional que hasta el momento ha convivido con la turística.

“Tenemos cascos históricos con comercio rico y variado dónde había un poquito de todo y hoy ya no hay un poquito de todo. Ya están muchos cascos históricos centrados prácticamente en el turismo. Si solo dejamos un casco histórico basado en el turismo va a ser un casco histórico como un museo que vas allí y para de contar. Bajo mi punto de vista un casco histórico tiene que ser algo más. Tiene que tener un comercio rico, variado y diverso. Y Tiene que tener vida propia. Si no tiene servicios te vas. Esta es la batalla de siempre”.



El desarrollo que la actividad turística alcanza es feroz y acapara cualquier tipo de recurso que haya perdido función para generar nuevos atractivos turísticos.

“Lo único que quieren hacer es museos. Cada vez que perdemos un edificio emblemático ponían algo relacionado con el turismo, museo de..., museo de..., museo de..., museo de las peregrinaciones, museo de la ciudad, museo de no sé qué. Bajo mi punto de vista y como persona que ha nacido en un casco histórico esto es un error”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente





Cooperación empresarial

Empresarios/ as desconectados, fragmentados, divididos buscando un espacio compartido

El movimiento asociativo profesional necesita de una puesta a punto, una revisión profunda que ofrezca las miles de posibilidades que la “agrupación de varias personas con un fin común” brinda a los pequeños empresarios del comercio.

“La primer finalidad de las asociaciones tiene que ser convencer a los propios comerciantes de la importancia que estos tienen en los cascos históricos y no sólo a los comerciantes sino a las instituciones públicas y al público en general. Creo que ese tiene que ser el principal objetivo y que ellos entiendan que si se acaba el comercio en el centro, se acaba la población en el centro. Verdaderamente se acaban las ciudades y nadie va ir a ver un casco histórico muerto, que no haya nada, que no hay vida. Esto es lo que da personalidad a las ciudades y lo que hace que los visitantes vengan a estas ciudades a verlas y la gente tiene que ser consciente de eso”.

Raquel Ruz Peis

Centro Comercial Histórico de Granada. Presidente

“En los centros urbanos lo que se da es una concentración de comercios independientes, de ahí que el asociacionismo lo que intente es fomentar la cooperación de esos negocios independientes. ¿Para qué?. Para mejorar su atractivo, el de sus negocios y el de el entorno”.

“Yo vislumbro el futuro de las asociaciones como unas asociaciones que integran a comerciantes y empresarios del ocio, también de los servicios”.

Agustín Rovira Lara

Juntos pero no revueltos

El asociado/a o socio/a de una asociación es algo vital, sin él, la entidad carece de fundamento. El empresario/a que, con los convencimientos necesarios, cree que estar asociado es algo que le ayudará, no solo a él sino al resto de un colectivo profesional, es el corazón y las arterias del movimiento asociativo. Para que esta consideración sea real, uno de los objetivos principales del cuerpo directivo ha de ser la participación activa. Pero la participación no debe ceñirse únicamente a lo que denominamos tradicionalmente campañas de sensibilización.

En este momento que existe una relativa desconfianza en la importancia de la ciudadanía como motor generador de iniciativas, la participación debe ser real. Y ésta no pasa solamente por la motivación de las personas sobre el hecho participativo, la participación debe entenderse desde otros puntos de vista.

Uno de los pilares básicos del proceso participativo es el que hace referencia a las estructuras. Hay que entender que la participación no solamente debe partir del empresario dispuesto a participar; las estructuras deben estar adecuadas para que la participación sea real, el acompañamiento a la motivación en la participación debe ser claro, y para que ésta exista, cada uno de los escalones asociativos deben estar preparados para que se lleve a cabo de la manera más completa.

“Yo creo que hay dos clases de asociados o de comerciantes. Los que se implican y los que no se implican. Hay menos de los que se implican que los que no se implica. Hay problemas para encontrar cargos, para encontrar responsables que se preocupen. Yo creo que la cosa está bastante

complicada. Yo creo que la gente que no se implica piensa que con pagar la cuota es suficiente y no es suficiente. Hay que implicarse, hay que hacer proyectos, esos proyectos cuestan tiempo y energías, y hay que hacerlos. Yo no sé cómo vamos a solucionar esto. Esto es un tema cada vez más grave. Socialmente la gente se compromete menos. Es necesario hacer algún llamamiento. Esto es un problema de continuidad”.

Javier González de Mendoza.

Asociación para la promoción de comercio urbano Gasteiz-on. Presidente

“Efectivamente es así. Nosotros en las palmas somos 250 socios y a la junta cuando hacemos reuniones van cinco o seis. Es cierto se asocian buscando que les den unos servicios y preguntan si hay derecho a la asesoría laboral, asesoría legal”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

“Yo creo que hay que distinguir entre el comerciante que se integra en las asociaciones para realizar actividades en ellas y los que se integran y están ahí porque pagan una cuota y les dan algún servicio que otro pero no viven la agrupación. Yo creo que desde las asociaciones habría que hacer mucha más gestión para que los propios asociados colaboren y vivan mucho más las asociaciones. Hay un porcentaje importante que aunque están y pagan su cuota no colaboran. De hecho en las Asambleas Generales hablamos de 1000 y solo van 30”.

Francisco González Monsalve.

Agrupación Vallisoletana de Comercio. Vicepresidente 2º

“Conseguir que el asociado se implique en el día a día de la asociación es difícilísimo. Cuando desarrollas una acción de promoción comercial, algo que requiera la coparticipación masiva de todos los asociados hay un alto grado de dificultad también. Yo no se que sentido ven los asociados



Claves para el debate

a pertenecer a la asociación, si lo hacen por inercia, pero lo cierto es que la implicación es muy complicada”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

Enredados en una red desconectada

El clima de las organizaciones empresariales, el ambiente existente entre los miembros de una organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los socios/as. Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en una determinada situación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor. Urge trabajar sobre estos elementos.

“Esa es una cuestión importante porque realmente nos toca vendernos a nuestros asociados. Yo creo que hay un porcentaje importante de asociados que no conocen muy bien todas las labores y que hay un porcentaje alto que no conoce muy bien todas las labores que se llevan a cabo en la asociación”. A mi me preguntan asociados. ¿Qué estamos haciendo?. Y el caso es que se les envía documentación, comunicación, seguro que todas las asociaciones igual”.

Francisco González Monsalve.

Agrupación Vallisoletana de Comercio. Vicepresidente 2º



“Mandas cartas y o no las leen o no saben lo que leen porque no se enteran de nada. A veces me preguntan cosas que no entiendo si el comerciante no esta bien formado para entender o no quiere entender”.

Javier González de Mendoza.

Asociación para la promoción de comercio urbano Gasteiz-on. Presidente

“Nosotros estamos usando la formula del correo electrónico con el riesgo de atosigar al asociado con un exceso de formación, un exceso de proximidad. Vamos a ver que tal nos sale la experiencia. Lo cierto es que todos los día se abre la prensa local y aquella notita del boletín oficial que sale interesante se el envía. Que en ningún momento el asociado pueda decir que a él no le reporta nada la asociación”

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

Solemos confundir comunicar con salir en los medios de comunicación, no obstante es importante mantener una estrategia en este sentido ya que nos ayuda a posicionar la organización ante la ciudadanía.

“Por otra parte también pienso que es muy importante en ciudades como Madrid pero en ciudades más pequeñas , en los entornos más reducidos hay que saber también utilizar a la prensa. En sitios pequeños como puede ser Huesca dónde todo el mundo lee la misma prensa. Entonces hay que tener muy buenas relaciones con la prensa. Que la prensa se haga eco de cualquier acción que se haga, de cualquier promoción que sea noticia. Así la gente lo conoce y se mueve”.

Daniel Ramírez García

Asociación de Empresarios de Comercio y Servicios de Huesca. Presidente



Claves para el debate

“Hay veces que la asociación hace labores calladas y silenciosas que no salen en los medios de comunicación. Esto no llega al asociado, pasa desapercibido pero indudablemente es una labor importante”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

Si formamos parte de la estrategia urbana, formamos parte de los centros decisorios

Las asociaciones profesionales han de conseguir representatividad para actuar como un "lobby", un equipo especializado en presión política que incida sobre las decisiones de las administraciones. Sus opiniones, sugerencias y, en ocasiones amenazas, serán analizadas a diario en las instituciones antes de adoptar cualquier medida.

“El papel de las Asociaciones ha de ser un lobby. Si somos capaces de aglutinar un gran número de comercio asociado tenemos que buscar representatividad en ayuntamientos, cámaras de comercio, gobiernos autonómicos. Al fin y al cabo ellos son los que deciden. Todos los ayuntamientos tienen órganos consultivos a los que van asociaciones, sindicatos. En estos órganos tenemos que estar las asociaciones de comercio. Esto está clarísimo porque es aquí donde se toman las decisiones o por lo menos dónde salen las ideas o se proponen las nuevas iniciativas. Hay que estar ahí porque en muchas ocasiones nos encontramos que el interés político no tiene nada que ver con el interés del comercio. Por lo menos tenemos que tener voz para hacer llegar a los políticos cual es el interés del comercio para que ellos luego, si tienen ganas y quieren puedan sacar adelante los proyectos.

Daniel Ramírez García

Asociación de Empresarios de Comercio y Servicios de Huesca. Presidente



“Nosotros decimos a los asociados que es más importante ser interlocutores con los políticos que los servicios que prestamos. Los políticos lo que no quieren es tener a 100 personas que les estén dando la lata para que les den un servicio. Ellos quieren tener un único interlocutor y tenemos que ser nosotros desde las asociaciones. Esto es lo que tendríamos que decir cuando vamos a buscar nuevos asociados. Y eso es lo que al menos, nosotros intentamos lograr. Que seamos un único interlocutor. Pero después esta la segunda parte. Cómo las Asociaciones reciben dinero. Siempre surgen asociaciones paralelas que quieras o no al nuevo asociado le crean cierta incertidumbre”. ¿Quién es realmente el representativo?. Tú o el otro que me viene a visitar

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

“Hay una cosa que los asociados valoran. Es el lobby de presión que dentro de los organismos o del gobierno de la propia ciudad puede suponer una asociación.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

El urbanismo comercial, una herramienta para intervenir en los centros urbanos densos de población

El urbanismo comercial es el instrumento adecuado para intervenir en los entornos urbanos densos en actividad comercial. Estos entornos en los centros urbanos e históricos tienen características singulares que los hacen más sensibles a una intervención desafortunada.

El nuevo urbanismo comercial requiere actuaciones que tengan en cuenta la complejidad, la fragilidad, la multifuncionalidad y la calidad de estos entornos. Es necesaria la cooperación público-privada para gestionar adecuadamente la ciudad



Claves para el debate

histórica. Su conversión en un “destino de compras” debe hacerse con un urbanismo comercial innovador y respetuoso con el patrimonio construido, en alianza con la residencia, el ocio, el comercio y la cultura. En este sentido el urbanismo comercial que propongo es de buscar soluciones útiles, de pequeña escala, bellas y funcionales, junto a operaciones de gran calado transformadoras.



Propuestas para avanzar

Aprovechamos las energías, “el efecto locomotora”

La aparición de grandes establecimientos en los cascos históricos puede servir, como revulsivo para los comercios. Es el llamado "efecto locomotora". Si los consumidores tienen un comercio de estos en el casco casa van allí a comprar, y por ello, la mayoría del consumo se queda dentro del casco. Otra de las consecuencias del “efecto locomotora” es que "promueven la especialización y la modernización"

“Una oferta atractiva de establecimientos con locomotoras es incuestionable. Hoy en día las locomotoras son grandes marcas y grandes establecimientos capaces de atraer población. El centro histórico tiene que ser diferente pero como no se base en determinados tipos de establecimientos que hoy son los que tiran del cliente se quedará en algo singular, de pequeña dimensión. Nos debería ayudar la administración a buscar locomotoras. No solo va a ser museos”.

José Manuel Bello Rey.

Asociación de Empresario y profesionales “Compostela Monumental”. Presidente

Invertimos menos y rentamos más

Un comercio moderno tiene que manejar un complejo sistema de mercadotecnia. Es necesario comunicar con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos. Sus intermediarios, a su vez, se comunican con los consumidores y con sus públicos. Los consumidores tienen comunicaciones verbales entre sí y con otros públicos. En todo este proceso, cada grupo retroalimenta a todos lo demás. Este es reto al que ha de enfrentarse el pequeño comercio y sus asociaciones. Un sistema menos costoso

Claves para el debate

desde el punto de vista económico y más costoso desde el punto de vista profesional.

“Un estudio que hizo el ayuntamiento puso de relevancia que las actividades de dinamización que más conocía la población eran aquellas que nosotros consideramos menores porque su gasto público o el gasto en general era menor. Es decir, tenían mucha aceptación pequeñas campañas promocionales, campaña de navidad, campaña de las bolsas, parking y sobre todo un kiosco de información turística que está en pleno centro, es decir, muchas veces vamos a campañas mastodónticas que valen un montón cuando realmente llega a la gente pequeñas campañas que tienen mejor aceptación”.

Raquel Ruz Peis

Centro Comercial Histórico de Granada. Presidente

Tomamos las calles

Los comercios han de estar preocupados por favorecer la convivencia ciudadana, fomentando las relaciones interculturales, sensibilizando a los vecinos en la necesidad de construir un espacio común en el que todos los ciudadanos puedan convivir en armonía. Esta es una apuesta en valor que sin duda traerá muchos beneficios al comercio.

“Respecto a otras actividades que se pueden hacer yo siempre creo que las acciones mas simples y que menos montante económico llevan son las que más éxito tienen, sobre todo las que se hacen en la calle. Nosotros procuraremos hacer varias acciones a lo largo del año en la calle. A la gente le gusta salir y pasear. Son actividades que al público en general le suelen gustar. Al fin y al cabo es pasear por el corazón de su ciudad, también comprar en ella. También en estos eventos, al menos en nuestra asociación, se invita al comercio de los exteriores de la ciudad para que participe porque es una manera también de que haya más movimiento y que la gente vea que hay más variedad”.

Daniel Ramírez García



Asociación de Empresarios de Comercio y Servicios de Huesca. Presidente

Nos identificamos en una misma imagen y nos diferenciamos ante el cliente

En un mundo globalizado, la oferta de productos y servicios proviene de todas partes del mundo en cantidades tales que el cliente posee amplia disponibilidad de alternativas para la selección de su mejor proveedor. En este contexto la atención al cliente toma una relevancia vital, al punto de que puede llegar a ser una de las pocas herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de similares características. También lo puede llegar a ser para los cascos históricos. Los pequeños comerciantes de los cascos históricos pueden compartir señas de identidad comunes que sirven para dar confianza al consumidor de que va a recibir un trato adecuado.

“Sería ideal que hubiera unos criterios de atención al público en todos los establecimientos que pueda haber en un casco histórico. Si esto se lograra conseguir creo que todos los elementos que puedan tener un carácter de grupo ayudan a la tracción de los cascos históricos. Si estos elementos van por separado perderemos un poco esa identidad. Este es uno de los elementos que a mi juicio puede tener y debe de tener muchísima importancia”.

Francisco González Monsalve.

Agrupación Vallisoletana de Comercio. Vicepresidente 2º



Claves para el debate

“Conseguir una imagen de zona de grupo. Esto me parece fundamental. Antes hemos hecho alusión a la atención al público pero hay otros elementos que digamos son externos que no dependen, por ejemplo, la accesibilidad y todo esto que decíamos, pero lo que es desde el punto de vista del establecimiento yo haría hincapié en la atención al público. Creo que puede ser un elemento muy diferenciador”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

Nos protegemos frente a la adversidad

“Una de las cosas que quizá debemos de tener mucho más claro y desde la Cocahi hay que hacer hincapié, es que no permitan que en una misma zona de influencia pueda haber varias asociaciones representando. En muchos de los casos he tenido varios asociados pagando las dos cuotas. Eso es lo que no tiene que suceder porque se desvirtúa lo que es una asociación empresarial”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

Avanzamos porque superamos las barreras del conocimiento

Los pequeños comercios están sujetos durante los últimos años a profundos cambios en su entorno (político, urbano, social y económico) y en la propia organización interna (cambio de perfil de empleado, visión estratégica enfocada al negocio, compromiso corporativo) lo que origina la necesidad de una adaptación continua para adecuarse a la nueva realidad empresarial. La formación de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes) claves para la eficiencia del negocio.



“Formación que podemos reanimar y obtener los recursos económicos desde los organismos públicos porque ellos son conscientes que si proponemos un buen planteamiento de formación ellos nos darán el dinero. Es imprescindible la formación sobre todo en destinos turísticos. España es un país que vive del turismo. Es la primera industria y muy pocos de nuestros trabajadores manejan idiomas. Y eso es básico. Debemos hacer hincapié en ello y desde un punto de vista estratégico estamos en una posición fenomenal para obtener esos recursos económicos de nuestras administraciones para enfocarlos y preparar bien a nuestros trabajadores.”

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

Gestionamos con criterios de calidad de servicio

Además de los nuevos formatos comerciales y los cambios en los hábitos de compra ejercen una gran presión sobre los pequeños comercios los sistemas diferenciadores a través de una marca de calidad. La calidad del servicio se ha erigido en una herramienta clave para contrarrestar los efectos de esta transformación y ya existe una norma de ámbito nacional, denominada UNE 175001 “Calidad de Servicio para Pequeño Comercio”, dirigida especialmente al pequeño comercio. Se puede ir más lejos adoptando la ISO 175.101-1 con el fin de ofrecer más garantías al consumidor.



Claves para el debate

“Hay un tema importante que es incorporarse a estas distinciones de calidad que hay y son muchas y no deja de ser que año tras año, una empresa especializada audite este establecimiento y entre otras cosas vea el comportamiento de los trabajadores en la atención al público”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente

Nos ponemos en valor porque somos una gran marca

Cocahi ha de ser un símbolo distintivo en el mercado. Ha de representar la suma de todas las cualidades valiosas de un producto y/o servicio para el consumidor en los Cascos Históricos.

“La estrategia que nosotros valoramos en las palmas es que nosotros seamos un referente. Cuando alguien tiene un impulso de compra, lo primero que nos tiene que venir a la cabeza es que tiene que ir a la zona de Triana a Comprar. A nadie se nos escapa que si ustedes tienen una compra y tienen que salir a la calle a realizar una compra les viene el tipo centro comercial de toda la vida como es el Corte Inglés. Tú a los chavales les haces una pregunta y lo primero que les viene es eso porque la publicidad les ha influido. Reciben un bombardeo diario. Nosotros lo que queremos es que de la Zona de Triana se hable desde que alguien tiene el primer impulso de compra sabe para dónde tiene que ir a comprar.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente



Conocemos y compartimos nuestro conocimiento del sector

La cuestión es cómo transformar las dificultades en posibilidades. Saber lo que queremos cambiar e implementar una determinada estrategia deben tener como punto de partida el conocimiento de la realidad comercial. Cuestionar antes de actuar y compartir con los que van a ser nuestros nuevos compañeros es la premisa fundamental para el éxito.

“Es muy importante y nosotros así lo hicimos conocer el tipo de comercio del que estábamos saturados y cuales son los que deberíamos impulsar cuando algún empresario quiera acometer algún proyecto inversor poder orientarlo. En que rama de la economía debiera vincularse y nos ha salido bien”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente

Escuchamos y nos comprometemos con los que van a ser nuestros nuevos clientes

La crisis económica no es una crisis económicamente solamente, es una crisis social, es una crisis de valores. El comerciante no se preocupa, no se compromete, pero la sociedad tampoco se compromete. Entonces estamos haciendo una sociedad distinta de la que realmente hemos vivido hasta ahora. El comercio cumplía una función y los jóvenes están generando una forma de comprar diferente. Estamos ante un estilo de vida diferente. Yo creo que los cascos históricos son un ejemplo de la vida que hemos vivido hasta ahora y la que queremos salvaguardar como un ejemplo de comercio y convivencia en Europa. Yo

Claves para el debate

creo que debemos empezar a trabajar con la infancia y con la adolescencia. A los que han cambiado de sistema no los vamos a convencer, pero a los niños y a los adolescentes sí que podemos cambiarlos. Entonces tenemos que comprometernos con una sociedad e ir a la escuela y enseñarles lo que es valor del dinero, que supone lo que pagan por algo. Tenemos que hacer visitas guiadas a los comercios del casco histórico para que vean como funciona un comercio, que intrínquilis tiene o que productos venden. Yo creo que sería interesante porque en los cascos históricos hay artesanos, hay gente que tiene un sentido distinto de otros comercios, En Vitoria hicimos una prueba y gusto mucho a la gente. Es una forma de socializar y de comprometer a la juventud a otra forma de comprar, a otra forma de vivir. Yo creo que hay que recuperar la amistad cívica entendida como el trato y la relación que había en los cascos históricos antiguamente.

Javier González de Mendoza.

Asociación para la promoción de comercio urbano Gasteiz-on. Presidente

Incorporamos las nuevas tecnologías a nuestros negocios

“Una propuesta que además podría partir de la propia asociación del casco histórico es fomentar la utilización de Internet partiendo del propio casco histórico, Una página a la que se pueda acceder todos los establecimientos. Presentar el casco histórico con toda su organización de calles, de estructuras, oferta comercial de una zona muy limitada. De igual forma que se puede acceder por Internet a Centros Comerciales acceder a un centro comercial que puede ser un casco histórico”.

Juan Hernández Tópico.

Asociación León Centro Gótico. Vicepresidente



“La Asignatura pendiente quizá es la venta por Internet. Cada vez más las compras se realizan por Internet sobre todo en determinados perfiles aunque realmente Internet lo usa el consumidor para captar la atención del producto, poder comparar el producto y después lanzarse a la venta. Y esto el pequeño y mediano comercio lo tiene bastante abandonado. Suelen tener páginas web muy simples, no se accede a los productos, eso habría que empezarlo a trabajar en mayor profundidad”.

Carlos Rivero Comas

Asociación de Comerciantes Zona Triana de las Palmas de Gran Canaria. Presidente