

# SERGIO ARZENI



# ENTREVISTA

**SERGIO ARZENI** ha sido durante los últimos doce años economista senior en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), París. Como administrador principal del Programa para el Desarrollo Local (ILE), ha contribuido a la mayoría de los estudios sobre iniciativa empresarial, pequeñas empresas y cambios estructurales. En la actualidad es jefe del Comité Científico de Informest (Centro Italiano para Europa del Este) en Gorizia. Es, asimismo, miembro del Consejo Editorial del Instituto Philip Morris para la investigación de políticas públicas (PMI) en Bruselas. Anteriormente trabajó como asesor económico en el Parlamento Italiano en Roma y en la Comisión de las Comunidades Europeas en Bruselas.

**PAPERS DE TURISME:** Nos gustaría que nos comentase algunas ideas generales sobre la importancia de los centros históricos de las ciudades europeas como atractivo turístico.

*Sergio Arzeni:* En las ciudades del centro-norte de Europa los centros históricos son un atractivo en sí, esto difiere

bastante en las ciudades del Mediterráneo que turísticamente han descuidado considerablemente sus centros históricos. En las zonas mediterráneas se ha prestado más atención al turismo de playa, olvidando, hasta el momento, el enorme potencial turístico de sus centros históricos. Por este motivo, la política turística de las ciudades mediterráneas ha sido muy diferente de la política turística de las ciudades históricas del centro-norte de Europa. Se da una división, tenemos dos Europas en este sentido, muy marcadas. Una que ha hecho una política de revalorización del turismo urbano, una política museística.

Por ejemplo, el que un museo como el Louvre reciba 5 millones de visitantes en un año, es el resultado de una política de inversión en el turismo urbano, porque el Louvre no se ha inventado, el Louvre es un símbolo de un tipo de turismo urbano de dimensión espectacular, de masa, que no me entusiasma mucho. Pero lo que es interesante es que es el resultado de inversión, la pirámide del Louvre, la rehabilitación del viejo Louvre, es el resultado de una política de inversión dirigida a la consideración del turismo como fuente importantísima de creación de empleo y de promoción del desarrollo económico.

En las ciudades de la Europa del centro-norte, los cascos históricos son el principal componente de su oferta turística, cuando se habla de turismo se está hablando de turismo urbano esencialmente. En cambio, el turismo que se dirige al Mediterráneo es un turismo de playa, por eso las ciudades de estas zonas tienen que recuperar este olvido, que no es un olvido sin culpa. La mayor parte de la culpa es una culpa cultural, porque en las ciudades del Mediterráneo las elites culturales han salido de los centros históricos, han buscado América, en los últimos 45 años el atractivo para estas élites fue la modernidad, y ésta supuso el rechazo del pasado.

Toda la política turística y de gestión del territorio y del medio ambiente se ha basado en la búsqueda de la modernidad y en el rechazo del pasado, los centros históricos, los barrios históricos son el pasado y no se pueden rehabilitar si toda la cultura local se orienta hacia una modernidad donde el modelo es Manhattan. Creo que las ciudades del Mediterráneo tienen que invertir en la rehabilitación de sus cascos históricos y para ello pueden aprender de los desastres que se han producido en algunos lugares del centro-norte de Europa, donde los centros históricos se han transformado en islas vacías, en museos para extranjeros de paso, como depósito de dinero, como lingotes de oro que están ahí pero sin vida, la vida civil, social ha salido del centro histórico de muchísimas ciudades como Estocolmo o Zurich.

Es indispensable evitar este problema, hay una fortuna en las ciudades del Mediterráneo donde a pesar de que los centros históricos están debilitados, decaídos, existe todavía un tejido social. En la renovación, este tejido social debe mantenerse intacto.

¿Cómo se puede evitar la tentación? Por ejemplo a través de manifestaciones que se realizan cerca de las ciudades, como en Barcelona los JJ. OO. y en Sevilla la EXPO, que producen que, en un momento dado, por una razón u otra, existan unos fondos que, a pesar de no tener como principal objetivo la rehabilitación del centro histórico, de alguna manera la favorecen.

En la actualidad, en Valencia existe una disponibilidad de inversiones para recuperar su casco antiguo, el riesgo es que en la rehabilitación se pierda el tejido social que para el centro histórico de Valencia es particularmente importante si Valencia se caracteriza, como decían en la conferencia (1), por su carácter popular de alojamientos antiguos pero no monumentales.

Contrariamente a lo que sucede en otras ciudades europeas, la monumentalidad en el centro de Valencia es rara, por esta razón, aquí es más imperativo que en otras partes el salvaguardar el tejido social y hacer una rehabilitación estética

que vaya acompañada de una rehabilitación de la economía local, se tienen que redescubrir y revalorizar las actividades, no solo comerciales, que históricamente se sitúan en los centros históricos y acompañarlas con otras nuevas actividades.

La actividad, la creación de empresas, el desarrollo y la promoción de iniciativas locales es extremadamente importante para acompañar estos procesos, no se puede dejar en las manos de los arquitectos. Tiene que ser un proyecto multidisciplinar integrado y en él tienen que trabajar también economistas, sociólogos, etc., para mantener este desarrollo y evitar los errores que otros han cometido.

Por eso yo me pregunto, ¿cómo es que todavía hay presiones de intereses?, porque hay dinero, cuando existe la posibilidad de aumentar, con una intervención pública, el valor inmobiliario de un lugar, una cosa que vale 10 hacerla valer 50, todos los apetitos se desencadenan, y entonces para los políticos locales, ya sea a nivel de Generalitat, Diputación o Ayuntamiento, es extremadamente difícil resistir a la presión de los intereses corporativos, esto se ha dado históricamente en todos los países.

Esta resistencia es difícil porque cada hombre político aspira legítimamente a su reelección y para la reelección es fundamental el apoyo de las fuerzas económicas más importantes del lugar y las fuerzas económicas del lugar tienen apetitos en este sentido, en el valor añadido que se puede extraer del casco histórico como negocio, y como el casco histórico cambia la frontera del negocio los riesgos son enormes.

Yo creo que la recuperación de los centros históricos es una operación de largo plazo, la vida física y política de los políticos locales es de corto plazo y no creo que se pueda actuar de esta manera. No es siempre bueno que las decisiones sobre el largo plazo de una comunidad, de una colectividad, de una ciudad, se tomen bajo la presión de exigencias de corto plazo, que son típicamente las exigencias y necesidades políticas y electorales.

Entonces, ¿cómo se puede remediar este círculo vicioso que es como un pez que se muerde la cola? Yo pienso que el único sistema válido que se ha inventado hasta ahora es la creación de una comisión internacional de garantía, de orientación y garantía, sobre la manera y el lugar en que la rehabilitación y la inversión se hacen.

Tenemos el ejemplo de Salzburgo donde la ciudad, los políticos locales, han dado la responsabilidad de supervisar la recuperación a una comisión internacional, pero con un poder importante. Han delegado algunos de sus poderes sobre el futuro a largo plazo de la ciudad a una comisión de expertos reconocidos a nivel internacional, arquitectos, urbanistas y otros

especialistas. Salzburgo es una ciudad pequeña pero con una identidad internacional y un centro histórico donde el tejido social y la rehabilitación estética van de la mano.

Una cosa que es muy importante es trabajar e invertir en planificación, me parece que en Valencia ya están funcionando así, están prestando bastante atención a los proyectos, esta iniciativa está bastante bien. También Berlín, por ejemplo, tiene un proyecto de rehabilitación donde no se excluye la construcción de nuevos edificios, pero encajonados en una dimensión del casco histórico.

Yo creo que las comisiones internacionales pueden ayudar asimismo a defender el problema de lo que se llama «ensanchamiento o no ensanchamiento» (abrir espacios, derribar algunos edificios para crear espacios más amplios), hay siempre polémicas sobre si se tiene que dejar todo como está o si se tiene que diseñar de una forma menos compacta y abrir algunos espacios, que puede ser una plaza o puede ser una calle más larga.

Esta es una gran cuestión, pero creo que es algo todavía más destacado a nivel de las políticas locales porque es muy difícil salir de estas polémicas locales, pero aún es más difícil resolverlo únicamente a nivel local, yo he detectado este problema en muchas ciudades que han sufrido la misma experiencia. En este sentido tengo que decir que una comisión internacional podría ayudar.

Por lo que respecta al turismo en los cascos históricos, pienso que efectivamente se tendría que realizar un proyecto sobre qué tipo de turismo se quiere desarrollar. Yo creo que las ciudades históricas del Mediterráneo tienen una gran necesidad de hoteles familiares de dos, tres estrellas. Utilizo este sistema de clasificación por estrellas, aunque lo detesto al máximo, porque es un sistema de clasificación general totalmente deteriorado que se tendría que cambiar, revisar, readaptar a la nueva realidad.

Creo que «L'hôtel de Charme» sería lo más adecuado al verdadero lujo que el turismo de calidad busca, la gente que se interesa por el arte, la gente que tiene una sensibilidad cultural, que tiene un gusto por el pasado, la gente cultivada, considera el hotel de cinco estrellas de la gran cadena multinacional como una barbaridad y los intenta evitar.

Por eso es tan importante nuestro discurso, cultural, la modernidad, el pasado, si se quiere revalorizar se tiene que reestructurar algunos edificios para adaptarlos a pequeños hoteles familiares, yo hablo de creación de empresas, de empresariedad, de locales, de iniciativas, esto entiendo se tiene que hacer.

Un hotel pequeño, familiar, con diez, veinte habitaciones, ochenta máximo, no es necesario que sea un

hotel más grande, si puede ofrecer lo que los grandes hoteles nunca dan. El hotel pequeño y de clase al que yo me refiero, es un hotel donde, por ejemplo, no hay mini bar, que es una barbaridad, un escándalo que los grandes hoteles de alto precio ofrecen, porque es una sustitución del servicio con la tecnología, es una manera de ganar dinero contra el servicio, contra el cliente, y un pequeño hotel puede dar servicio 24 horas, puede ofrecer además un servicio generalizado de desayuno en la habitación en lugar de estos estandarizados receptorios hoteleros, puede limpiar los zapatos de los clientes que en los hoteles de cinco estrellas ya no limpian y sobre todo, los pequeños hoteles pueden evitar la muy desagradable sensación de estafa que el cliente de calidad percibe cuando va a un gran hotel de cinco estrellas donde más de la mitad del hotel se llena con los grupos que pagan una tercera parte del precio que paga el cliente normal.

El cliente de calidad, que está cansado de esos gigantescos hoteles de cinco estrellas puede encontrar en los pequeños hoteles con encanto un aliciente. Diferente de lo que España fue innovadora con la cadena de los paradores que se encuentran fuera de las ciudades generalmente, en lugares únicos, yo creo que el desarrollo turístico de los barrios históricos pasa a través de una nueva forma de paradores urbanos, más pequeños, más de calidad.

**P.T.: ¿Que relación puede haber entre la revitalización de los centros históricos y la creación de empleo, vía probablemente pequeña y mediana empresa, un poco a través de la creación de esos pequeños hoteles con encanto? Y, ¿qué otro tipo de empresas tendría también cabida, talleres artesanales...?**

S.A.: Yo creo muchísimo en el redescubrimiento de la pequeña empresa artesana, el artesanado está muriendo en Europa, cuando en realidad hay una gran necesidad de este tipo de empresa. Todos se han lanzado a buscar las nuevas tecnologías, la informática, la biotecnología y se ha descuidado las profesiones manuales, que hicieron la fortuna del pasado.

Yo creo que en la rehabilitación de los centros históricos hay que apostar por las actividades artesanales y los pequeños talleres, ya que tienen un gran futuro, porque tienen en la actualidad una importante demanda, y no sólo de tipo local sino también una demanda de exportación. Este tipo de productos son productos locales en el mercado global.

El problema es que esa búsqueda del modernismo que comentaba, ha entusiasmado a la gente hacia las grandes fábricas, configurando a la fábrica como el edificio importante de la sociedad industrial.

Yo creo que la sociedad post capitalista, la sociedad post industrial no será una sociedad de grandes fábricas, las

actividades económicas se desarrollarán cada vez más en la red de pequeñas y medianas empresas, pero estas medianas y pequeñas empresas que se consideraban funcionales sólo hacia el mercado local se tienen que modernizar e innovar, opino que el gran futuro industrial y económico de muchas regiones y ciudades de Europa está en la internacionalización de sus pequeñas empresas.

La pequeña empresa artesana tiene que conservar su *know-how*, o incrementarlo con las nuevas tecnologías pero proyectarlo a una escala, a una dimensión nacional e internacional, en este sentido hay un gran trabajo que hacer, pero no sólo a ese nivel, sino también en lo que se refiere al aspecto cultural, con los empresarios.

La cultura empresarial está demasiado enfocada hacia las rentas y la posición. La empresarialidad *per se* no es una cosa buena, la empresarialidad puede ser criminal, si tan sólo basa su actividad en la generación de rentas y la consecución de una posición, en este sentido se tiene que combatir, pero si se basa en la innovación de productividad y en el progreso, en este sentido se tiene que apoyar. Por lo tanto, no toda la empresarialidad debe ser apoyada.

En los cascos históricos el marco tiene que ser la calidad, calidad de las pequeñas y medianas empresas y lo que significa la calidad de la vida. Esto desarrollado de muchas maneras, por un lado, se tiene que eliminar el problema de la inseguridad que se ha creado en algunos barrios históricos, es importantísimo luchar contra esta inseguridad, que implica en el fondo una política de policía, ya que en algunos casos se necesita la represión, pero se necesita también una política de movilización del tejido social en una forma organizada y prospectiva, porque sin dirección, sin proyección se instala este sentimiento de desconfianza que genera todos los males.

Creo que en la rehabilitación de los cascos históricos es extremadamente importante que haya una aproximación multidisciplinar para aprovechar todos los aspectos, el tráfico por ejemplo es un elemento fundamental de la calidad de vida, de la funcionalidad de estos centros de las ciudades, y las respuestas a los problemas de tráfico en los centros históricos no puede ser tan sólo el delito, los conflictos de circulación en los centros históricos pueden ser una catástrofe; tampoco es una solución el cerrarlos al tráfico, pues se convierten en «islas peatonales» que muchas veces son concentraciones de drogados, de desesperados. Se tienen que imaginar soluciones donde los diferentes medios de comunicación se puedan concertar, se tienen que crear en las ciudades otros centros además del centro histórico para evitar también que una vez el centro está rehabilitado, toda la ciudad, todo el *hinterland* se vuelque en el centro.

Esto es lo que ha sucedido y puede observarse en algunas ciudades del norte de Europa por ejemplo, donde el centro histórico, debido a sus buenas comunicaciones atrae a la gente de toda la periferia de la ciudad y de esta forma el centro acoge a una masa humana importante a la que tiene que dar servicio, así la naturaleza del centro se transforma en una serie de negocios para servir a la población de la periferia. Porque la periferia no tiene vida, se puede ver una urbanización de uno, dos, o tres millones de personas con un solo centro pequeño.

Una política de desarrollo del centro histórico tiene que ir acompañada de una política de desarrollo del *hinterland*, no se puede planificar de forma aislada la transformación del centro sin su *hinterland*, como no se puede desarrollar lo urbano sin tener en cuenta lo rural, porque si no se crean nuevos desequilibrios y se plantea el riesgo de que por mejorar una cosa se empeora otra.

**P.T.: Ha hablado de comisión internacional, ¿en el marco de qué, de la UNESCO podría ser?**

S.A.: Yo no creo que sea necesario el marco de una organización como la UNESCO, o la OCDE, o la Comunidad Europea o el Consejo de Europa, si no se quiere, creo que una comisión de expertos, de cinco o seis especialistas que se encarguen de examinar y discutir dos, tres veces por año los proyectos de inversiones en el casco urbano de una ciudad, puede ser un elemento mitigador o compensador y útil para orientar y dar una visión internacional a un proyecto que es típicamente un proyecto local.

**P.T.: Ha hablado de pequeños hoteles y de talleres artesanales, pequeñas empresas al fin y al cabo, ¿cómo se solucionarían los problemas de comercialización de esas empresas?, ¿cómo podrían poner su producto en manos de la demanda, sabiendo que las pequeñas empresas pueden tener problemas de comercialización?**

S.A.: Este es un planteamiento erróneo del problema, no es el cliente quien tiene que buscar la empresa, es la empresa, la oferta la que tiene que encontrar la demanda y estimularla, incluso muchas veces es necesario inventar una demanda.

Una vez el Sr. Honda me comentó que hace 30-35 años había una pequeña empresa en Japón que hacía pequeñas motocicletas cuando en aquel momento todos buscaban coches. Esta pequeña empresa decidió realizar una campaña promocional en la que invirtió todo su capital. La campaña presentaba las motocicletas (en aquella época eran como bicicletas con motor) como un producto divertido, dirigiéndolo especialmente a los jóvenes. Consiguió unos resultados excelentes, en realidad lo que hizo fue inventarse un mercado en el que

luego se han introducido muchos otros productores. Él comentaba «yo no tenía mercado, el mercado me lo inventé».

En la historia sólo hay un Sr. Honda, pero es indicativo. Creo que es fundamental para los pequeños y medianos empresarios tomar una dirección más internacional, buscar acuerdos y alianzas. El problema surge cuando se gana bastante, ya que muchos empresarios que con su comercio,

sus actividades locales, regionales, ganan suficiente dinero para permitir a su familia disfrutar de una vida suficientemente buena, se contentan con eso, no buscan más porque el beneficio añadido irá acompañado de una degradación de la calidad de vida personal. Esta actitud, que por otra parte no es muy empresarial, debe cambiar, hay que hacer comprender al empresariado que en un mercado más competitivo, en un mercado único, ninguno puede dormirse sobre los laureles.



---

## NOTAS

(1) Jornadas de Recuperación de los Centros Históricos organizadas en Valencia los días 15 y 16 de noviembre de 1993 por ARCHIVAL, Mesa Redonda «Patrimonio Urbano y Turismo Cultural».

---