



# **EL DECLIVE DE LOS CENTROS COMERCIALES EN ESTADOS UNIDOS**

# Cómo sortean los municipios los cambios en el panorama de las tiendas minoristas

Por Gregory Scruggs

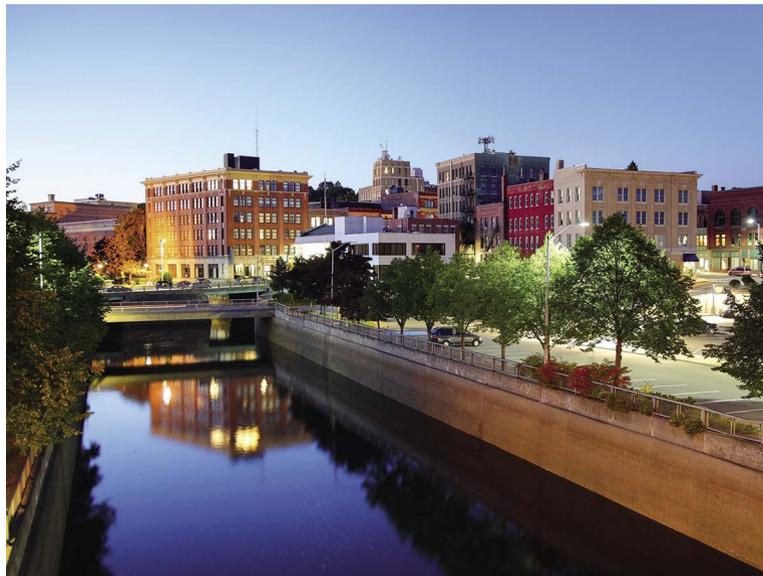
**LA LUCHA DE BANGOR MALL** es una parábola nacional del cambio de hábitos en el comercio minorista. El centro comercial se construyó en una antigua granja lechera en Maine, abrió las puertas en octubre de 1978 y llegó a atender a dos tercios de la población estatal, gracias a su ubicación conveniente junto a una vía principal, la Interestatal 95, en el medio del estado. Durante décadas, contribuyó generosamente a la base imponible local, con unos US\$ 1,2 millones al año. Sin embargo, en los últimos años, la estructura color crema con detalles azules que solía sostener a la tercera ciudad más grande de Maine estuvo pasando por las mismas dificultades que afectan a los centros comerciales de todo el país.

En los últimos veinte años, los consumidores a nivel nacional hicieron cambios importantes en sus hábitos de consumo, migraron a la compra minorista en línea y volvieron a los tradicionales corredores comerciales y distritos de compras en áreas metropolitanas económicamente fuertes. Mientras tanto, Walmart consolidó su posición como el minorista físico más grande del país, con una fuerte clientela rural, fuera de los suburbios y de pueblos chicos. Como resultado, las marcas minoristas antes veneradas, como Sears y Toys'R'Us se enfrentaron a la bancarrota.

Esta alteración creó un damero de tiendas vacantes en toda la nación, incluso en las extensas 35 hectáreas de Bangor Mall, que hoy tiene el respaldo de Dick's Sporting Goods y Furniture Mattresses & More. En el mismo lugar, otros

minoristas de siempre, como el gran almacén JCPenney, firmaron extensiones de alquileres, aunque el futuro mismo del centro comercial tambalea, ya que los propietarios, que son de otro estado, luchan con el viento en contra de los minoristas. En 2017 pertenecía a Simon Property Group, de Indianápolis (que posee propiedades minoristas en 37 estados y en Puerto Rico, además de Europa y Asia), quienes no pudieron pagar un préstamo de US\$ 80 millones y debieron usarlo como garantía. En febrero de 2019, la propiedad se vendió en una subasta a un trío de inversionistas con base en Nueva York por US\$ 12,6 millones, menos de la mitad del valor tasado.

Las tasaciones cayeron en picada en los últimos años debido a la reducción de los ingresos netos de explotación estimados y el aumento de tiendas vacantes, según Philip Drew, asesor de la ciudad de Bangor. El centro comercial ha presenciado reducciones consecutivas de alrededor del 25 por ciento año a año: de US\$ 60,9 millones en 2017, pasó a US\$ 46,3 millones en 2018 y a US\$ 34,6 millones en 2019. En 2017 y 2018, años en los que se observó la partida de inquilinos insignia como Macy's y Sears, respectivamente, el propietario pagó los impuestos, pero apeló a reducciones en la tasación, debido a la situación precaria de la propiedad. Drew denegó los pedidos, y sus decisiones se apelaron en la Junta de Revisiones del Impuesto a la Propiedad del Estado de Maine.



En Bangor, Maine, las pérdidas fiscales relacionadas con el declive del centro comercial de la ciudad, de 35 hectáreas (izquierda), se compensaron con reinversiones en la zona céntrica (derecha). Créditos (izquierda a derecha): Ten-X Commercial, Denis Tangney Jr/iStock.

Mientras tanto, la factura de cobros de Bangor Mall bajó a menos de US\$ 1 millón por primera vez en dos décadas. Semejante resultado puede parecer un gran golpe para el presupuesto de Bangor, pero resultó ser manejable, dice Drew. El centro comercial representa el 1,31 por ciento de la tasación imponible total de la ciudad. Pero estos cambios no son los únicos en curso: en total, Bangor recaudó más renta por tributos inmobiliarios este año que el año pasado. “El crecimiento de la tasación imponible en la ciudad ocurrió hace poco en el distrito céntrico, con una nueva sede bancaria que pertenece a Bangor Savings Bank tasada en US\$ 22 millones y la remodelación de estructuras céntricas para atender la demanda de departamentos en la zona”, dice Drew.

En otras palabras, mientras un centro comercial flaquea en el límite de la ciudad, el centro de esta prospera, y la pérdida de impuestos a la

propiedad y la venta de uno se compensa con el otro. Este es el resultado de un plan de revitalización que Bangor inició en la década de 1990. También es parte de una creciente narrativa alternativa a la historia dominante de los medios de la última década, que predecía que el aumento de las compras en línea marcaría el fin de los minoristas físicos, y en el proceso se podría dañar la salud fiscal de los municipios.

A medida que el cambio se desarrolla en comunidades pequeñas y grandes de Estados Unidos, los hechos son más complicados que los relatos sugeridos por los medios; y el panorama es más optimista de lo que presagiaban los titulares. Al implementar medidas proactivas, desde invertir en el centro hasta repensar el uso de superficies valiosas ocupadas por los centros comerciales, Bangor y otras jurisdicciones demuestran cómo sortejan las mareas cambiantes en el comercio minorista.

**La factura de cobros de Bangor Mall bajó a menos de US\$ 1 millón por primera vez en dos décadas. Semejante resultado puede parecer un gran golpe para el presupuesto de Bangor, pero resultó ser manejable.**

## Por qué el comercio minorista interesa a los municipios

No es un secreto que los gobiernos locales financian sus operaciones, en gran parte, con los impuestos a la propiedad (ver Figura 1). La fuente de ingresos representa el 72 por ciento del total de impuestos locales recaudados en 2015. Si bien la relación entre propiedades residenciales y comerciales varía en cada comunidad, al igual que las respectivas tasas impositivas de dichas propiedades, en general el comercio minorista conforma cerca de un cuarto del valor total de las propiedades comerciales. Sin embargo, el hecho de que sea el éxito o la ruina de un presupuesto municipal varía muchísimo.

“En algunas comunidades que dependen de los centros comerciales, estos pueden representar hasta el 20 o el 30 por ciento de la base imponible, y otros contribuyentes pueden pagar menos en relación”, dice Ron Rakow, miembro del Instituto Lincoln de Políticas de Suelo y ex tasador de la ciudad de Boston. Rakow ha realizado investigaciones sobre las implicaciones impositivas de los cambios en el panorama minorista. “Si al centro comercial no le va tan bien, la comunidad deberá reducir servicios o aumentar los impuestos para otros”.

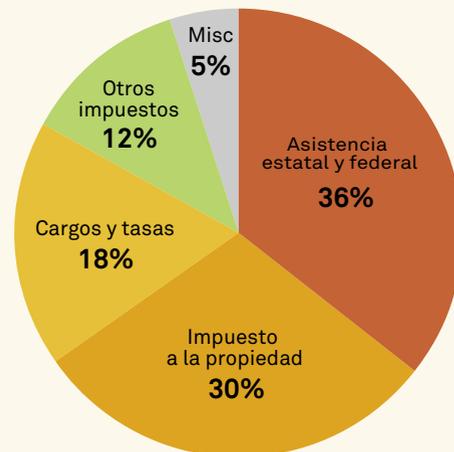
El condado de Onondaga, alrededor de Syracuse, Nueva York, es una de las comunidades que se enfrentan a ese tipo de decisiones difíciles. ShoppingTown Mall abrió en 1954, con lo cual es uno de los primeros en Estados Unidos. Una serie de inquilinos importantes, entre ellos Macy's, Dick's Sporting Goods, JCPenney y Sears, cerró desde 2015. La tasación del centro comercial también bajó en picada, de US\$ 53 millones en 2008 a US\$ 36 millones en 2014. Mientras tanto, Moonbeam LLC, el propietario, se resistió a pagar los impuestos al condado de Onondaga. En junio de 2019, la empresa no pagó un vencimiento por US\$ 9,7 millones en impuestos atrasados que remontaban a 2015. El condado está intentando ejecutar el espacio para redesarrollar el sitio, pero en agosto de 2019 la empresa anunció que pretendía ir a corte de bancarrota para evitar perder la propiedad.

Por supuesto, no solo están en juego los impuestos a la propiedad. “El comercio minorista es inmenso, no solo desde el punto de vista del impuesto a la propiedad, sino también [en términos de] impuesto a la venta”, dice Marc Moffitt, analista de investigación sénior del Distrito Central de Valuación de Denton (Texas) y profesor adjunto en la Universidad del Norte de Texas.

Los impuestos a la venta y otros que no son de propiedad representan cerca del 12 por ciento de la renta municipal. Hasta ahora, el flujo de renta parece mantenerse estable en toda la nación. En el último informe de renta estatal del Instituto Rockefeller, que cubre el cuarto trimestre de 2017, la recaudación de impuestos a la venta aumentó un 4,8 por ciento, el doble del promedio típico para el trimestre (Dadayan 2018).

La combinación de impuestos a la propiedad y a la venta que aportan los minoristas son un golpe doble potente. “Hay pueblos en Texas que son residenciales en un 80 por ciento, pero el 20 por ciento comercial conforma la base imponible”, dice Moffitt.

FIGURA 1 Fuentes generales de renta para gobiernos locales



Fuente: Censo de Estados Unidos, Censo de gobiernos 2017: Finanzas



A la izquierda, demolición de un centro comercial en Westminster, Colorado. Crédito: JohnGiez/Flickr CC BY 2.0.  
A la derecha, Sears cierra en Holyoke, Massachusetts. Crédito: JJBers/Flickr CC BY 2.0.



## Reinvertir en el centro

Hay 790.000 hectáreas de espacios minoristas en Estados Unidos, equivalentes a 2,2 metros cuadrados per cápita, el quintuple del promedio en Europa, de 0,4 metros cuadrados per cápita.

Moffitt considera los 13 centros comerciales regionales esparcidos en la zona metropolitana de Dallas-Fort Worth, donde vive, como un clásico ejemplo del panorama comercial con demasiadas construcciones. “¿Cuántos centros comerciales regionales puede haber en una región?” pregunta.

Los gobiernos locales vieron venir la contracción de centros comerciales. La mayoría de ellos ha estado luchando por mantener casi todas las tiendas alquiladas desde hace al menos una década, y a veces hasta dos. “Las tendencias generales apoyan el hecho de que en algunos centros comerciales regionales puede haber mayor índice de tiendas vacías”, dice Drew, tasador de Bangor. Moffitt predice que dichas vacantes aumentarán en un 20 por ciento en los próximos 5 años.

Así, la próxima década será un período de transición crucial si los consumidores votan con los pies y el bolsillo, y mantienen la preferencia por entornos urbanos más densos y a los que pueden llegar a pie por sobre megatiendas y centros comerciales. En 2019, un informe de la Escuela de Negocios de la Universidad George Washington y Smart Growth America indicó que “los lugares urbanos cercanos”, que cumplen con cierto umbral inmobiliario, de accesibilidad a pie

y de densidad de interacción humana, ganaban participación en el mercado más rápido que las contrapartes suburbanas en las 30 áreas metropolitanas más grandes del país (Loh 2019).

Esta tendencia incluye los terrenos vacíos en las ciudades centrales y el redesarrollo urbano de áreas externas que suelen estar orientadas a los autos. Mientras las prósperas economías metropolitanas impulsan este patrón urbano creciente en el panorama construido (ciudad de Nueva York, Washington, DC, Chicago, Boston, área de la bahía de San Francisco y Seattle son las primeras de la lista), las comunidades más pequeñas se ponen al día.

Sheboygan, Wisconsin, sobre el lago Michigan, está viendo los frutos de décadas de trabajo para revitalizar la ciudad. La construcción de dos centros comerciales en la zona, a principios de los 70, “en esencia, minó la vida económica del centro”, según dice *Downtowns: Revitalizing the Centers of Small Urban Communities* (Centros: revitalizar los centros de las pequeñas comunidades urbanas, Buriyidi 2015). La ciudad empezó a explorar estrategias para volver a llevar a residentes y consumidores al centro ya en los 80, y creó un Distrito de Mejoras Comerciales centrado en minoristas en los 90, pero el centro comercial local, Memorial Mall, siguió siendo un factor importante en la mezcla financiera. Hace una década, la ciudad perdió US\$ 1,3 millones en recaudación tributaria anual cuando Memorial Mall, que terminó por cerrar en 2017, impugnó la tasación impositiva.

El centro comercial no era el único contribuyente comercial que tenía conflictos con su factura: hoy, Walmart busca reducciones impositivas por US\$ 90.000 y US\$ 180.000 para 2017 y 2018. Esta labor de Walmart es una de las muchas que inició en municipios de todo el país, y es parte de un actual conflicto entre los megaminoristas y los municipios en relación con tasas justas de impuestos a la propiedad. La tensión llevó a apelaciones legales en al menos 21 estados en los últimos 10 años, según indica una encuesta de la Asociación Internacional de Funcionarios Tasadores realizada por CityLab en 2018, y llevó a que al menos cuatro estados consideren normativas que regulen las tasaciones de megapropiedades de ese tipo.

A pesar de estas pérdidas, Sheboygan logró conservar los servicios en la ciudad sin aumentar los impuestos a la propiedad residencial. ¿Cómo? En paralelo al cierre de Memorial Mall, Acuity Insurance hizo una gran apuesta en el pueblo costero de 50.000 personas a 96 kilómetros al norte de Milwaukee. La aseguradora mediana, fundada en 1925 y con actividad en 27 estados, hizo inversiones importantes en la sede central corporativa de Sheboygan, expandió el edificio y contrató a cientos de personas. Aunque en sí la sede se encuentra fuera del centro, allí surgieron nuevos departamentos para albergar a los nuevos empleados, y esto colaboró con las labores de revitalización. Sheboygan también está invirtiendo en un distrito céntrico de innovación y lanzará un programa para destacar minoristas que ofrece préstamos a corto plazo a propietarios de tiendas pequeñas.

Al igual que en Bangor, estas labores de desarrollo del centro ayudaron a Sheboygan a absorber la pérdida de un centro comercial que solía ser un contribuyente principal a la base imponible. Este tipo de rebote no es viable en todas partes, destaca Rakow: “Si la economía y la población de una comunidad no crecen y no son saludables, será difícil que [los comercios] prosperen, ya sea en un centro comercial o en el centro”. Pero en Sheboygan, los funcionarios demuestran que hay vida después del centro comercial.

“Si bien antes fue una de las propiedades de mayor valor, la pérdida del valor afecta la

mentalidad más que el bolsillo”, dice Mike Grota, tasador de la ciudad de Sheboygan.

## Listos para el redesarrollo

Algunos dicen que los centros comerciales de hoy representan un uso incorrecto del sitio correcto. Quiere decir que en general tienen buenas ubicaciones, cerca de grandes vías, y en algunos casos, transporte público, y los grandes lotes de tierra que ocupan tienen agua, cloacas y electricidad. “Los centros comerciales como tipo de propiedad han muerto”, dice Moffitt, que afirma que la pregunta no es si los centros comerciales se irán a pique y estarán listos para el redesarrollo, sino cuándo.

“Lo que valen los centros comerciales hoy es el polvo. Las estructuras tienen valor escaso o nulo”, añade. “Los inversionistas ven a los centros comerciales como oportunidades de redesarrollo mixto que podrán servir mejor a la comunidad, y ofrecerán una base imponible de ventas y propiedad mucho más robusta”.

**“Lo que valen los centros comerciales hoy es el polvo. Las estructuras tienen valor escaso o nulo”, añade Moffitt. “Los inversionistas ven a los centros comerciales como oportunidades de redesarrollo mixto que podrán servir mejor a la comunidad, y ofrecerán una base imponible de ventas y propiedad mucho más robusta”.**

Ya surgen historias de transformaciones exitosas. “Puede que de ahora en más las propiedades de los centros comerciales ya no sean solo para minoristas”, dice Rakow. “Para que sigan siendo económicamente viables y mantengan el tráfico peatonal del que tanto dependen los minoristas más pequeños, están llegando otros usos, como museos, gimnasios y en especial tiendas de alimentos”.

Un cambio tan radical en un entorno exclusivamente minorista puede entrar en conflicto con las políticas de uso del suelo. En vez de obstaculizar la transición, el gobierno local puede tomar



El Museo de Niños Kidzu, una organización sin fines de lucro, ocupa 790 metros cuadrados en el centro comercial University Place en Carolina del Norte, y está planeando expandirse a una vidriera adyacente, como se ilustra en este renderizado. Crédito: Cortesía de Kizdu.

las riendas para ayudar a garantizar un futuro económicamente dinámico. “Hay toda una noción nueva de que las comunidades trabajan con los propietarios de centros comerciales, si hay problemas con la zonificación o el uso del suelo”, dice Rakow.

Tal es el caso de University Place en Chapel Hill, Carolina del Norte. En 2016, era uno de los 10 mayores contribuyentes de la ciudad universitaria. Al año siguiente, se cayó de ese pedestal. “Los metros cuadrados del centro representan una presencia minorista importante en el mercado”, dice Dwight Bassett, funcionario de desarrollo económico de Chapel Hill. “Nos gustaría ver que las nuevas inversiones creen nuevo valor y lo vuelvan a convertir en un contribuyente principal”.

Más de una década después de que Madison Marquette, con base en Washington, DC, adquiriera el centro comercial que flaqueaba, Chapel Hill adaptó cambios en el sitio, que pasó de ser un centro comercial tradicional interno a uno que mira más hacia fuera. Hoy, alberga un museo para niños, un gimnasio y un estudio de CrossFit. Un espacio minorista grande se convirtió en Southern Season, una tienda de alimentos especializada que ofrece un bar con cata de vino y cerveza, clases de cocina y un restaurante completo.

“Habilitamos una nueva entrada desde una calle importante, cambiamos la normativa de anuncios y ubicamos allí la biblioteca por un tiempo mientras la reconstruíamos”, dice Bassett. “Creo que asociarnos y preguntar siempre cómo

podemos ayudar a facilitar el cambio del centro a un destino de mercado diferente fue una parte esencial del papel que cumplimos hasta ahora”.

Pero no todas las transformaciones tienen tan buenos resultados. En el vecindario Antioch de Nashville, Tennessee, Hickory Hollow Mall perdió las últimas dos tiendas departamentales en 2011 y terminó por cerrar las puertas. Los propietarios reposicionaron la propiedad con un nombre nuevo (Global Mall at the Crossings) y agregaron un nuevo centro comunitario, un campus satelital del instituto de enseñanza superior, una biblioteca y un centro recreativo. Como potencial apoyo, también alberga una pista de práctica para la franquicia de NHL de Nashville. Sin embargo, después de inyectar más de US\$ 50 millones, aún tiene problemas. En noviembre de 2019, colapsó un plan para transformarlo en el primer “distrito innovador” de Nashville, cuando un desarrollador local se apartó del acuerdo. Muchas de las vidrieras de Hickory Hollow siguen vacías. Sin ingreso de dinero, empeoró el estado de la estructura.

Otro camino para los centros comerciales se vincula al éxito del comercio electrónico: la ubicación resultó atractiva para los centros de distribución de Amazon. Si bien al principio las comunidades estaban dispuestas a ofrecer alivios impositivos al gigante minorista en línea (en particular mientras este buscaba una segunda sede central), eso empezó a cambiar, según Rakow. “Las comunidades pillaron a Amazon”, dice. “Como Amazon necesita que estos centros de distribución estén en ubicaciones estratégicas, las comunidades ya no se apresuran para dar incentivos y alivios fiscales para estas instalaciones. Amazon debería pagar lo que le corresponde, como cualquier otra tienda gigante. La noción de dar incentivos no parece ser una buena práctica fiscal”.

Moffitt afirma que hay momentos catalizadores en que una pequeña inversión por parte del sector público, como renunciar a un poco de renta por impuesto a la propiedad, puede dar dividendos inmensos. Señala a Colin Creek Mall en Plano, Texas. Un desarrollador compró el centro comercial que estaba muriendo, tasado en apenas US\$ 10 millones, con el beneficio de un incentivo en el impuesto local a la propiedad,

y reestructurará el sitio con US\$ 1.000 millones en desarrollo comercial. “Tendrán entre 15 y 20 restaurantes que derivan en un montón de impuestos a la venta y al alcohol”, dice Moffitt. “Cambia totalmente el juego cuando se trata de la base imponible”.

## Cultivar el comercio fuera de línea

Cuatro de cada cinco consumidores de Estados Unidos hacen compras en línea (Smith 2016), y casi el 40 por ciento de estos compradores en línea compra algo en Amazon al menos una vez al mes (Selyukh 2018). Esa tendencia tiene un impacto en el panorama construido, pero tal vez no es tan grande como se suele pensar. “La tendencia de compras por Internet amplió lo que creo que es una saturación excesiva del mercado con espacios minoristas”, dice Moffitt. En otras palabras, la tendencia que ya estaba presente se exacerbó.

Moffitt lo desglosa sencillamente en oferta y demanda. “En cualquier radio de 16 kilómetros, hay un límite en la cantidad de dinero sobrante que se puede gastar”, dice. “Ese dinero va a las tiendas gigantes o a las tiendas en línea. Si algunas se van a Internet por conveniencia, lo que ocurrirá es que esas ventas en línea van a canibalizar las tiendas en locales físicos [que venden el mismo tipo de producto]”.

Pero Moffitt dice que las ventas minoristas no están para nada muertas. Destaca que hoy, más del 95 por ciento de los inmuebles minoristas de Estados Unidos están alquilados, más que el pico de 2007 antes de la Gran Recesión. Se siguen construyendo y alquilando nuevos espacios minoristas. Y los futuros bebedores y comedores de Colin Creek Mall representan otro lugar común de los cambios en el panorama minorista, según Moffitt: “Hay muchas cosas que no se compran en Amazon”.

Bares, restaurantes, peluquerías, barberías, gimnasios, guarderías de mascotas y estudios de yoga son todos tipos de comercios minoristas basados en experiencias o consumo, más que en bienes. Tienen una posición mucho mejor para prosperar en la nueva era minorista.

Por ejemplo, Lindsay Relihan, profesora en la Escuela de Economía de Londres, estudió a los primeros adoptantes de las plataformas de compras de comestibles en línea. En los primeros dos años luego de cambiar a cierta medida de compras de comestibles en línea, estos consumidores reducen los gastos en tiendas en un 4,5 por ciento, pero aumentan el gasto en cafeterías en un 7,6 por ciento (Relihan 2017).

“Las políticas que apoyan una transición al comercio minorista orientado al servicio, a la densidad y la accesibilidad de dicho servicio, probablemente sean la clave para la salud minorista local”, dice. “Las transiciones son



Algunas experiencias no se pueden replicar en línea, y las comunidades cuentan con eso para ayudar a apoyar los comercios locales. Crédito: Brewbooks/ Flickr CC BY 2.0.

“Las políticas que apoyan una transición al comercio minorista orientado al servicio, a la densidad y la accesibilidad de dicho servicio, probablemente sean la clave para la salud minorista local”.

muy perturbadoras en el corto plazo, pero yo no veo motivos para que la salud fiscal empeore necesariamente a largo plazo”.

Dichos comercios orientados al servicio, que dependen mucho del tráfico a pie, tienden a estar ubicados en calles principales y corredores comerciales tradicionales. Hoy, estas ubicaciones son “las más deseadas desde una perspectiva inmobiliaria minorista”, dice Rakow. “Llaman a alquileres bastante altos y tienen menos vidrieras vacías”. Esta tendencia tiene buenos resultados en ubicaciones urbanas y no tan buenos en zonas suburbanas de la posguerra, que no tienen el tejido de densidad de una calle principal o un corredor comercial.

A fin de cuentas, Amazon y la aceleración del comercio electrónico aún representan cerca del 10 al 11 por ciento de las ventas minoristas (USDC 2019). CBRE espera que la participación en el mercado crezca poco más del 15 por ciento hacia 2022. Mientras tanto, las megatiendas de Walmart en los límites urbanos siguen prosperando, aunque las ciudades reinviertan en el centro. Con la evolución de la propensión y las tecnologías de los clientes, no muchos pueden predecir cómo será el panorama minorista dentro de 10 o 20 años. Pero una cosa es cierta, como están descubriendo los dirigentes municipales de Bangor, Sheboygan, Chapel Hill y muchas otras comunidades: para mantenerse al día con los cambios de hábitos minoristas y el impacto en la salud fiscal, se requiere flexibilidad, creatividad y previsión. □

---

**Gregory Scruggs** es periodista; escribe sobre entornos contruoidos y naturales. Basado en Seattle, es miembro del Instituto Estadounidense de Planificadores Certificados.

---

## REFERENCIAS

- Bliss, Laura. 2018. “After the Retail Apocalypse, Prepare for the Property Tax Meltdown.” CityLab, 14 de noviembre. <https://www.citylab.com/equity/2018/11/property-tax-dark-store-theory-retail-apocalypse-walmart/574123>.
- Buriyidi, Michael. (2001) 2015. *Downtowns: Revitalizing the Centers of Small Urban Communities*. Nueva York, NY: Routledge.
- CBRE. n.d. “How High Will E-Commerce Sales Go?” <http://www.cbre.us/real-estate-services/real-estate-industries/omnichannel/the-definitive-guide-to-omnichannel-real-estate/by-the-numbers/how-high-will-e-commerce-sales-go>.
- Dadayan, Lucy. 2018. *State Revenue Report*. Albany, NY: Nelson A. Rockefeller Institute of Government (12 de marzo). [https://rockinst.org/wp-content/uploads/2018/03/State\\_Revenue\\_Report\\_Third\\_Quarter\\_2017.pdf](https://rockinst.org/wp-content/uploads/2018/03/State_Revenue_Report_Third_Quarter_2017.pdf).
- Loh, Tracey Hadden, Christopher Leinberger y Jordan Chafetz. 2019. *Foot Traffic Ahead: Ranking Walkable Urbanism in America's Largest Metros*. Washington, DC: Escuela de Negocios de la Universidad George Washington y Smart Growth America (junio). <https://smartgrowthamerica.org/resources/foot-traffic-ahead-2019>.
- Rakow, Ron. Próximamente. “The Impact of an Evolving Real Estate Environment on Property Tax Revenue.” Artículo en elaboración. Cambridge, MA: Instituto Lincoln de Políticas de Suelo.
- Relihan, Lindsay. 2017. “Is Online Retail Killing Coffee Shops? Estimating the Winners and Losers of Online Retail Using Customer Transaction Microdata.” Artículo en elaboración. Philadelphia, PA: Escuela Wharton. <https://www.lindsayrelihan.com/research>.
- Selyukh, Alina. 2018. “What Americans Told Us About Online Shopping Says a Lot About Amazon.” *Morning Edition*. Radio Pública Nacional, 6 de junio. <https://www.npr.org/2018/06/06/615137239/what-americans-told-us-about-online-shopping-says-a-lot-about-amazon>.
- Smith, Aaron y Monica Anderson. 2016. *Online Shopping and E-Commerce*. Washington, DC: Pew Research Center (19 de diciembre). <https://www.pewresearch.org/internet/2016/12/19/online-shopping-and-e-commerce>.
- USDC (Departamento de Comercio de Estados Unidos). 2019. “Quarterly Retail E-Commerce Sales: Second Quarter 2019.” Comunicado de prensa. 19 de agosto. [https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec\\_current.pdf](https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf).