



Dinamización del comercio urbano en España

Diez años de experiencias de colaboración público-privada. La visión de las Administraciones locales

M^a GLORIA APARICIO DE CASTRO, SUSANA TEJADA BARRENETXEA y M^a PILAR ZORRILLA CALVO

Profesoras de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

En colaboración con Laura Fernández Andrés, becaria del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno vasco, dentro del programa de becas para formar asesores técnicos en Comercio Interior, edición 2008

RESUMEN

En España, la colaboración público-privada para la dinamización del comercio urbano es un fenómeno que comenzó a activarse a finales de los 90. A lo largo de esta última década y en torno a lo que se conocen como iniciativas de centro comercial abierto, han surgido experiencias muy diferentes en cuanto al modelo de colaboración desarrollado. En este documento presentamos los resultados de un estudio empírico, fundamentalmente descriptivo, basado en encuestas a responsables del área de comercio de las administraciones locales en municipios calificados como áreas y subáreas comerciales de todo el territorio español. El objetivo es identificar los factores que definen y enmarcan estos procesos de colaboración público-privada para la dinamización urbano-comercial en este país.

PALABRAS CLAVE: *Dinamización comercial, comercio urbano, colaboración público-privada, España.*

La celebración del I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad en 1999, en Torremolinos (Málaga), marca el comienzo de una década de reflexión y trabajo centrados en destacar la importancia del comercio en las economías urbanas, tanto desde el ámbito institucional como desde los propios implicados en el sector.

Reconocer la importancia del comercio como factor integrante de la estrategia de marketing en los entornos urbanos supone desarrollar una planificación estratégica de las ciudades en la que, además de considerar los atractivos turísticos y las mejoras urbanísticas para elevar la calidad de vida de los residentes, debe ser tomada muy en cuenta la actividad comercial. Para desarrollar con éxito esta planificación, es necesario hacer frente a la complejidad de conciliar objetivos e intereses de participantes que se ubican en esferas tan distintas como la pública y la privada. En este proceso de conciliación de intereses de ámbitos tan dispares, el partenariado o la colaboración público-privada constituye la base de los nuevos modelos de trabajo.

A pesar de que en la práctica se han desarrollado diversas iniciativas, no existe un registro oficial completo de estas experiencias que permita una revisión exhaustiva de las mismas para valorar su posible éxito o fracaso a partir de los factores que están condicionando tanto su puesta en funcionamiento como su evolución en el tiempo, así como los resultados obtenidos (1).

En este contexto, a lo largo de 2009 las autoras de este trabajo desarrollamos una investigación que tiene como objetivo analizar el fundamento de la colaboración público-privada en los procesos de dinamización comercial en entornos urbanos en España. Para ello, identificamos y analizamos las experiencias puestas en marcha hasta la fecha en este país (2).

A continuación presentamos una perspectiva evolutiva, que sitúa el caso español en el contexto internacional de los modelos utilizados para dinamizar el comercio dentro de las estrategias de marketing urbano. Posteriormente recogemos los resultados de un estudio empírico que se ha dirigido a los responsables del área de comercio, o representación más cercana al sector, de los ayuntamientos de municipios calificados como áreas y subáreas comerciales a lo largo de la geografía española. Por tanto, son resultados que responden a la visión pública como una de las partes directamente implicadas en los procesos de colaboración objeto de estudio.

EL COMERCIO EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING URBANO: DEL CONTEXTO INTERNACIONAL AL CASO ESPAÑOL

Las experiencias de colaboración público-privada para la regeneración y/o dinamización urbano-comercial desarrolladas en los diferentes países difieren en algunos aspectos básicos de su funcionamiento.

El modelo de trabajo más extendido en EEUU, denominado BID (Business Improvement District), se fundamenta en organizaciones en las que los propietarios de los diferentes negocios ubicados en un



área determinada (generalmente el centro de la ciudad) pagan una tasa adicional a los impuestos generales para hacer frente al gasto en promoción y mejoras de dicho área. Por tanto existe un marco legal que posibilita recaudar estos impuestos adicionales para que, a través de esta organización, se pueda complementar el trabajo ya realizado por la Administración pública, desarrollando campañas de marketing, incrementando los esfuerzos de participación en materias legislativas o de urbanismo constituyendo un lobby, incrementando la seguridad, la iluminación o la limpieza de la zona y mejorando, por tanto, su atractivo comercial.

En Europa, el modelo más extendido es el TCM (Town Centre Management), de origen británico. Bajo el esquema del TCM el comercio urbano se presenta vinculado a su entorno y bajo el paraguas de una imagen común. En este marco se de-

sarrollan acciones de animación y dinamización que presentan la oferta comercial, de ocio y servicios como un todo.

En sus primeros estadios en el Reino Unido, la colaboración se materializaba a través de los denominados "Partenariados de Centro de Ciudad" (Inner City Partnerships) de la década de los 70, pero el actual modelo de TCM desarrollado en los 90, ha evolucionado hacia la creación de estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia, donde se deciden y desde las que se ejecutan las acciones que desarrollan los proyectos conjuntos entre el ámbito público y privado. Son las denominadas plataformas de colaboración público-privada, que, idealmente, debieran incorporar una representación de todos los agentes, tanto públicos como privados, que pueden influir positivamente en la vitalidad de una ciudad y sus ejes comerciales.



Más recientemente, también en algunas ciudades del Reino Unido se han establecido los mecanismos legislativos necesarios para poder recaudar, vía impositiva, una tasa adicional obligatoria para todos los afectados/beneficiados de la iniciativa en una zona determinada. Con ello, se soluciona el problema del free riding o el hecho de que haya comercios u otros agentes que, no habiendo contribuido a financiar el plan de actividades y de dinamización urbano comercial, se beneficien de su puesta en marcha (Forsberg et al 1999).

El hecho de organizar la relación a través de las plataformas ayuda a solucionar muchos de los problemas operativos y, por tanto, avanzar en los procesos de colaboración (Van den Berg et al., 1999). Además, la existencia de un gerente, profesional e independiente, al frente de las mismas dota de visibilidad a la iniciativa

y legitima el interés, en pro de la ciudad o del entorno urbano comercial, de las decisiones que se adopten en el seno de estas organizaciones. No en vano, la profesionalización en la gestión de estas plataformas ha sido reconocida como “uno de los factores que han propiciado el éxito de las experiencias de colaboración público privada del Reino Unido” (Dirección General de Comercio Interior, 1998, p. 61).

Apoyadas en el modelo TCM hay experiencias repartidas por toda Europa con una configuración variable tanto en cuanto al grado de formalización de la estructura que sustenta la organización colaborativa como en cuanto al peso de los dos grandes agentes que participan activamente en los procesos de dinamización y/o regeneración urbano-comercial (el peso de lo público frente a lo privado, o viceversa) (Coca-Stefaniak et al., 2009).

En el caso de España, comparativamente a la trayectoria tanto europea como americana, el trabajo en colaboración para la dinamización comercial urbana es menos dilatado, aunque el recorrido pudiera resultar tal vez más sencillo que en otros países pioneros, precisamente por la posibilidad de aprender de sus experiencias (3).

El modelo de trabajo desarrollado se conoce como el modelo de los CCA (Centros Comerciales Abiertos o Centros Comerciales de Área Urbana). Esta denominación se explica por que, en definitiva, estas iniciativas pretenden aprovechar las principales ventajas de los centros comerciales (cerrados) que concentran en la misma superficie áreas de ventas, pero también de servicios, ocio y esparcimiento bajo una gestión e imagen común, pero con la particularidad de que la actividad comercial –en los CCA– se desarrolla en el espacio público (Molinillo, 2002).

El modelo de CCA establece un marco flexible de trabajo. Más allá de considerar la forma de trabajo en colaboración o el partenariado público-privado para gestionar el espacio urbano en que se desarrolla la actividad comercial, el funcionamiento, o la operativa de trabajo, varía según las características del entorno urbano e institucional de cada ciudad (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008).

ESTUDIO EMPÍRICO

De lo expuesto anteriormente se deduce que si bien el concepto y la aplicación del modelo de trabajo TCM ha alcanzado un nivel elevado de madurez, especialmente en el Reino Unido, sigue evolucionando y, por tanto, es necesario seguir investigando para identificar aspectos de mejora y plantear nuevas soluciones.

Por todo ello, la pregunta que subyace en el estudio empírico presentado a continuación es ¿cómo se está desarrollando este proceso en la práctica en España?, puesto que bajo la misma denominación, y supuestamente el mismo modelo de

ceco

Centro de Estudios
Económicos y Comerciales

MBA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

ÚNICO EN ESPAÑA



Patrocinado por las empresas más importantes de Distribución Comercial en España mediante becas de estudio y prácticas.

Después del éxito de las tres últimas ediciones,
sólo 25 personas serán seleccionadas...

Si actúas a tiempo, tú puedes ser una de ellas,
descubre cómo aprovechar esta oportunidad.

 **Alcampo**

 **LDEASA**

 **Carrefour**

 **Dia**

 **EL ARBOL**

 **EROSKI**

 **makro**

 **MERCADONA**

 **MERCASA**

 **MIQUEL ALIMENTACIÓ GRUP**

Con el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO

trabajo, se recogen procesos de reactivación comercial muy distintos.

METODOLOGÍA

Para la identificación y análisis de experiencias de CCA en España, hemos considerado entornos urbanos de municipios con cierta entidad comercial. Para ello hemos recurrido a la base de datos del anuario económico de La Caixa (2008), a partir del cual se califican un total de 318 municipios, bien como áreas (66) o bien como subáreas comerciales (252) a lo largo de la geografía española.

Ambas denominaciones se utilizan para organizar territorialmente el comercio de las distintas comunidades autónomas españolas:

- Un área comercial representa a una zona geográfica –que no tiene nada que ver con divisiones naturales o administrativas– y que está integrada por las localidades que dependen comercialmente de un núcleo que mantiene un elevado grado de autosuficiencia comercial, al mismo tiempo que abastece al resto de localidades del área de bienes y servicios de uso poco común.
- Una subárea comercial es una localidad que tiene una cierta importancia comercial, pero que no alcanza un volumen importante de desarrollo del comercio especializado.

El cuestionario utilizado para la recogida de información ha establecido tres filtros en las respuestas de los distintos municipios:

- Primer filtro: la existencia o no de colaboración ayuntamiento-comercio.
- Segundo filtro: el carácter continuo o esporádico de la colaboración.
- Tercer filtro: el carácter formalizado o no de la colaboración.

La información recogida nos ha permitido una caracterización de los casos según estos aspectos de la relación ayuntamiento-comercio, así como un análisis de todas las experiencias de colaboración identificadas para conocer de quién surge



la iniciativa y cuáles han sido sus factores desencadenantes, qué resultados se esperan de la colaboración y cuáles se han obtenido, cuáles son los principales frenos que se han encontrado para avanzar en el proceso de colaboración o cómo se valora la participación en la misma, entre otras cuestiones de interés.

La recogida de datos se realizó a través de cuestionario autoadministrado vía email. El programa utilizado para el análisis fue el SPSS 17.0.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

El índice de respuestas obtenidas se refleja en la ficha técnica, en la que cabe matizar que de las 155 respuestas obtenidas, 124 ayuntamientos afirman desarrollar una colaboración con el comercio del municipio y en 76 de ellos de forma habitual.

Atendiendo al índice de respuestas recibido, observamos que a nivel municipal, la sensibilización con la importancia de la

CUADRO 1

Ficha técnica

| | |
|-------------------------------------|---|
| Período de recepción de información | 29 de marzo de 2009 a 19 de junio de 2009 |
| Universo | 318 municipios |
| Contactos logrados | 248 ayuntamientos |
| Respuestas obtenidas | 155 ayuntamientos |
| Municipios con colaboración | 124 |

colaboración público-privada para impulsar la actividad comercial de una determinada localidad no es una realidad totalmente generalizada en España. Un 50% (124 de 248) de los contactos realizados o bien no se han interesado por el tema del estudio que estamos realizando o, interesados en el estudio, no responden a ninguna de las cuestiones específicas sobre colaboración. Ahora bien, el 80% de las respuestas recibidas (124 de 155) corresponde a municipios que explícitamente declaran haber desarrollado esta colaboración, bien de forma habitual (59%), o bien a través de campañas concretas (37%), y muy pocos declaran explícitamente que no se haya dado tal colaboración (4%).

Con estos datos cabe afirmar que el cuestionario ha sido generalmente respondido por municipios cuyos ayuntamientos sí están sensibilizados por la importancia de la existencia de esta colaboración. Además, el 62% de las respuestas (76 casos) son relaciones de colaboración estables y de éstas el 64% (48 casos) está formalizado.

Según el tipo de municipios, el 43,9% de las áreas comerciales y un 30,5% de las subáreas han dado respuesta afirmativa en cuanto a la existencia de colaboración público-privada en el ámbito de la dinamización urbano-comercial. Es por tanto más habitual este tipo de colaboración público-privada en los municipios con mayor desarrollo comercial.

CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE COLABORACIÓN HABITUAL

En este epígrafe vamos a centrarnos únicamente en el estudio de las iniciativas de municipios en los que la colaboración ayuntamiento-comercio se desarrolla de forma habitual (76 casos), resumiendo las principales características de estas relaciones en el cuadro 3.

Atendiendo a las respuestas recogidas, observamos que el 64% de las iniciativas de colaboración habitual desarrolladas en España dispone de una es-

CUADRO 2

Municipios existentes y porcentajes de respuestas afirmativas en colaboración por CCAA

| COMUNIDAD AUTÓNOMA | NÚMERO DE ÁREAS COMERCIALES EN CADA CA (%)* | NÚMERO DE SUBÁREAS COMERCIALES EN CADA CA (%)* |
|----------------------|---|--|
| Andalucía | 11 (18,18%) | 40 (32,5%) |
| Aragón | 6 (66,66%) | 10 (50%) |
| Asturias | 3 (33,33%) | 5 (40%) |
| Baleares | 1 (0%) | 2 (0%) |
| Canarias | 3 (33,33%) | 9 (11,11%) |
| Cantabria | 1 (0%) | 4 (0%) |
| Castilla y León | 10 (70%) | 12 (27,9%) |
| Castilla-La Mancha | 6 (50%) | 24 (29,16%) |
| Cataluña | 6 (33,33%) | 23 (39,13%) |
| Comunidad Valenciana | 3 (33,33%) | 17 (17,64%) |
| Extremadura | 3 (66,66%) | 8 (37,5%) |
| Galicia | 6 (50%) | 19 (36,84%) |
| Murcia | 2 (100%) | 6 (33,33%) |
| Madrid | 1 (0%) | 13 (30,76%) |
| Navarra | 1 (100%) | 3 (33,3%) |
| País Vasco | 3 (100%) | 9 (66%) |
| La Rioja | 1 (0%) | 6 (33%) |

(*) El % representa la relación entre el número de municipios con respuesta afirmativa en colaboración ayuntamiento-comercio respecto del total de áreas o subáreas comerciales que existen en la CA.

FUENTE: Elaboración propia a partir de las respuestas del estudio

tructura organizativa formalizada o plataforma de colaboración. Y que existe una gerencia profesional en el 44% de las mismas.

Entre las iniciativas de colaboración habituales pero que no están formalizadas en una plataforma, mayoritariamente se considera conveniente la creación de esta estructura organizativa (54%) e incluso en varios municipios están ya en vías de formalización (15%).

Los responsables municipales de las iniciativas de colaboración habitual se atribuyen mayoritariamente (55%) el mérito de haberlas impulsado, aunque también hay un porcentaje alto (39%) de los casos que declaran que estas iniciativas han sido impulsadas por las asociaciones de comerciantes. Sólo de forma minoritaria (6%) se asigna a ambas partes –ayuntamiento y comerciantes– el mérito de haber impulsado conjuntamente la iniciativa, cuestión que probablemente deriva del buen entendimiento o sintonía entre las partes des-



CUADRO 3

Caracterización de las iniciativas de colaboración habitual (76 municipios)

| |
|--|
| ORGANIZACIÓN DE LA RELACIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Municipios con plataforma -estructura organizativa- formalizada: 64% <ul style="list-style-type: none"> – Con gerencia profesional: 44% • Municipios sin plataforma -estructura organizativa formalizada: 36% <ul style="list-style-type: none"> – Consideran conveniente la formalización: 54% – No consideran conveniente la formalización: 32% – En vías de formalización: 15% |
| AGENTE IMPULSOR DE LA COLABORACIÓN (DESDE LA PERSPECTIVA MUNICIPAL) |
| <ul style="list-style-type: none"> • El ayuntamiento: 55% • Los comerciantes: 39% • Ambos (ayuntamiento y comerciantes): 6% |
| FORMA JURÍDICA QUE ESTRUCTURA LA RELACIÓN (FORMALIZADA) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Convenio de colaboración: 25% • Asociación sin ánimo de lucro: 21% • Otras formas jurídicas: 4% • Sin especificar forma jurídica: 50% |
| MADUREZ DE LAS INICIATIVAS DE COLABORACIÓN |
| <ul style="list-style-type: none"> • Más de 5 años: <ul style="list-style-type: none"> – 69% de las iniciativas de colaboración no formalizadas – 67% de las iniciativas de colaboración formalizadas • Más de 3 años: <ul style="list-style-type: none"> – 83% de las iniciativas de colaboración formalizadas – 81% de las iniciativas de colaboración no formalizadas |
| <i>FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados del estudio empírico.</i> |



de los primeros pasos de la relación de colaboración.

La formalización de la plataforma se realiza bien a través de convenios de colaboración (25%), o bien a través de una asociación sin ánimo de lucro (21%). En el resto de los casos no se especifica la manera en que se formaliza la relación

(más allá de no señalar ninguna de las opciones planteadas en la cuestión: S.A., S.L., cooperativa o asociación sin ánimo de lucro), y sólo en dos de los casos, se hace mención explícita a la existencia de formas jurídicas diferentes, como es la de un ente público empresarial con forma jurídica propia o la de patronato.

Estos resultados nos llevan a reflexionar sobre la tendencia a crear estructuras de colaboración que necesariamente toman formas jurídicas, o semijurídicas, que desde el punto de vista organizativo han de ser muy flexibles puesto que involucran a partes muy diferentes.

Observamos también que cuando la colaboración es habitual, formalizada o no, la iniciativa tiende a consolidarse en el tiempo puesto que el 69% de las experiencias no formalizadas y el 67% de las formalizadas se vienen desarrollando desde hace más de 5 años; porcentaje que asciende al 81% y 83%, respectivamente, si consideramos una antigüedad de más de 3 años, que ya es un período de tiempo que indica cierta consolidación en la iniciativa.

PROBLEMÁTICA ASOCIADA AL INICIO Y DESARROLLO DE LA COLABORACIÓN

Realizada una primera caracterización de las relaciones ayuntamiento-comercio en los municipios a los que nos hemos dirigido, en este epígrafe procedemos al análisis del conjunto de experiencias de colaboración identificadas (124 casos), independientemente de su carácter habitual o no y formalizado o no.

Para valorar la importancia que los responsables municipales atribuyen a una serie de factores desencadenantes de estos procesos de colaboración, se ha utilizado una escala tipo likert con 5 niveles de importancia. De acuerdo con los resultados, observamos que desde la perspectiva municipal los factores considerados más importantes son:

- El impulso por parte de las Administraciones con apoyo financiero. El 68,3% de las puntuaciones de valoración se concentra en niveles de importancia elevados: importante (26%), bastante importante (25,2%) o muy importante (17,1%).
- La pérdida de atractivo comercial de la localidad. Concentra el 63,5% de las puntuaciones de valoración de la importancia también en el rango su-

¿Del **mar** o de **acuicultura**?

¿Del **Mediterráneo** o del **Atlántico**?

¿**Fresco** o **descongelado**?

PRODUCTO FRESCO / CONGELADO

| ZONA CAPTURA | MÉTODO PRODUCCIÓN | PRESENTACIÓN |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Atlántico Noreste <input type="checkbox"/> | Extractiva <input type="checkbox"/> | Eviscerado <input type="checkbox"/> |
| Atlántico Suroeste <input type="checkbox"/> | Aguas Dulces <input type="checkbox"/> | Con cabeza <input type="checkbox"/> |
| Atlántico Sureste <input type="checkbox"/> | Acuicultura <input type="checkbox"/> | Sin cabeza <input type="checkbox"/> |
| Mar Mediterráneo <input type="checkbox"/> | Marisqueo <input type="checkbox"/> | Fileado <input type="checkbox"/> |
| Océano Pacífico <input type="checkbox"/> | | Cocido <input type="checkbox"/> |
| Otros <input type="checkbox"/> | | Descongelado <input type="checkbox"/> |
| | | Otros <input type="checkbox"/> |

Denominación Comercial: _____

P.V.P. € KILO

% Glaseado P.V.P. Neto Escurredo

La etiqueta del pescado
lo dice todo



POR NUESTRO PESCADO DE HOY
Y DE MAÑANA

www.from.es



CUADRO 4

Ejes de motivación para la colaboración

| FACTORES DESENCADENANTES DE LA COLABORACIÓN | |
|---|---|
| Prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> • El impulso por parte de las Administraciones con apoyo financiero • La pérdida de atractivo comercial de la localidad |
| No prioritarios | <ul style="list-style-type: none"> • La apertura de un centro comercial en municipios limítrofes • La apertura de un centro comercial en la localidad |
| EXPECTATIVAS-RESULTADOS | |
| Principales | <ul style="list-style-type: none"> • La consecución de impulso económico del comercio y su entorno • Atraer nuevos consumidores y evitar la fuga de los actuales • Más atracción del municipio como destino de ocio y compras |
| No principales | <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la gestión de ayudas financieras de apoyo al comercio • La recuperación del entorno histórico y patrimonial • La mejora de la calidad de vida del municipio • Poner freno a la pérdida de vitalidad del municipio |
| PRINCIPALES INTERESES COMPARTIDOS | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de animación en el entorno urbano • Interlocución en asuntos urbanísticos • Interlocución para la mejora de la accesibilidad (aparcamiento, transporte público, etc.) • Campañas publicitarias conjuntas • Promociones conjuntas • Desarrollo conjunto de las líneas de actuación estratégicas en las áreas comerciales |
| PRINCIPALES FRENO PARA LA COLABORACIÓN HABITUAL | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de fondos públicos para apoyar de forma continuada al comercio • Falta de organización y sistemática de trabajo en colaboración • Los comerciantes no están organizados a través de una asociación representativa |
| PRINCIPALES FACTORES DE IMPULSO PARA EL DESARROLLO DE LA COLABORACIÓN | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Voluntad y compromiso de las partes implicadas • Diálogo y entendimiento • Objetivos comunes |

FUENTE: Elaboración propia a partir de los resultados del estudio empírico.

perior: importante (29,3%), bastante importante (17,9%), o muy importante (16,3%).

Sin embargo, desde la perspectiva pública, a factores relacionados con la competencia entre entornos comerciales no se les atribuye tanta importancia como desencadenantes de la colaboración, puesto que las puntuaciones de valoración de estos factores se concentran principalmente en el rango inferior de la escala:

- La apertura de un centro comercial en municipios limítrofes. Un 46,4% lo considera poco (22%) o nada importante (24,4%). Tan sólo un 20,3% lo ha considerado importante, un 8,1% bastante importante y un 4,9% muy importante.
- La apertura de un centro comercial en la localidad. Un 43,1% lo considera poco (22,8%) o nada importante (20,3%). Tan sólo un 13,8% lo ha considerado importante, un 12,2% bastante importante y un 11,4% muy importante.

Esta cuestión se cerraba con la alternativa otros factores de influencia, que apenas recoge porcentajes elevados de importancia: muy importante (6,5%), bastante importante (4,1%), importante (13%), poco importante (7,3%) y nada importante (4,9%).

En general, constatamos que la lógica de la colaboración público-privada de estas experiencias les lleva a trabajar principalmente en las distintas acciones en la que tienen intereses comunes:

- Acciones de animación en el entorno urbano: 70,7% de los casos.
- Interlocución en asuntos urbanísticos: 66,7% de los casos.
- Interlocución para la mejora de la accesibilidad (aparcamiento, transporte público, etc.): 66% de los casos.
- Campañas publicitarias conjuntas: 54,4% de los casos.
- Promociones conjuntas: 53,7% de los casos.
- Desarrollo conjunto de las líneas de actuación estratégicas en las áreas comerciales: 43,1% de los casos.





En muchos menos casos (23,6%) colaboran para estimular/orientar/dirigir la creación de nuevos negocios –ajustados a tendencias según nuevos estilos de vida y consumo–. Lo cual a priori puede ser una labor de las áreas de promoción económica de las corporaciones municipales, pero que adecuadamente orientada al mercado, con el conocimiento de la relación oferta-demanda que pueden tener los comerciantes de la zona, puede redundar en beneficio de todos, puesto que podría ser una buena vía para lograr un mix comercial idóneo en la localidad.

También cabe destacar el bajo número de experiencias en las que se trabaja una marca común, compartiendo imagen (25,2%). Una tabla de contingencia, con un nivel de significación 0,01 para el contraste Chi-cuadrado, confirma que estos casos se corresponden principalmente con aquellas iniciativas formalizadas a través de una plataforma; lo cual apunta a que realmente suponen iniciativas de marketing de ciudades, que van más allá de una imagen común entre los comercios que pertenecen al CCA.

Por otra parte, una tabla de contingencia para cada par de variables, expectativas y resultados en los objetivos de la co-

laboración confirma, con un nivel de significación inferior al 0,028 en todos los casos, que existe una alta correlación entre las expectativas de los responsables municipales y los resultados obtenidos. Concretamente, desde la perspectiva de estos agentes las tres principales expectativas y resultados son:

- La consecución de impulso económico del comercio y su entorno (exp. 58%; rdos. 35,8%).
- Atraer nuevos consumidores y evitar la fuga de los actuales (exp. 53,8%; rdos. 30,1%).
- Más atracción del municipio como destino de ocio y compras (exp. 52%; rdos. 41,5%). Esta alternativa es además en la que más municipios han obtenido resultados de la colaboración.

Todas estas alternativas responden a objetivos claramente relacionados entre sí e inherentes a la razón de ser de las iniciativas de centro comercial abierto.

Por contra, las expectativas y resultados menos habituales son:

- Facilitar la gestión de ayudas financieras de apoyo al comercio (exp. 19,5%; rdos. 17,9%).
- La recuperación del entorno históri-

co y patrimonial (exp. 21,1%; rdos. 24%). En esta alternativa hay algunos municipios que han obtenido resultados positivos en este aspecto de la colaboración, más allá de sus expectativas.

- La mejora de la calidad de vida del municipio (exp. 26%; rdos. 21,1%).
- Poner freno a la pérdida de vitalidad del municipio (exp. 28,5%; rdos. 23,6%).

Entre los municipios con colaboración únicamente a través de campañas concretas y, desde la perspectiva municipal, ésta no es continuada en el tiempo por problemas “internos”, es decir, por la falta de fondos públicos para apoyar de forma continuada al comercio (43%), así como la falta de organización y sistemática de trabajo en colaboración (26%); pero rotundamente (0%) no es por que consideren que el comercio no precisa de un apoyo continuo por parte del ayuntamiento. El hecho de que los comerciantes no estén organizados a través de una asociación representativa también representa un cierto problema a la continuidad en la colaboración (15%).

En positivo, y como factores que están determinando el avance en los procesos

de colaboración entre ayuntamiento y comercio, mediante una cuestión de respuesta totalmente abierta, hemos recogido mayoritariamente la referencia a condiciones de base para la creación de un centro comercial abierto como son la voluntad y compromiso de las partes implicadas (voluntad política y voluntad de los comerciantes que ven la necesidad de organizarse ante el nuevo proyecto), el diálogo y entendimiento entre las partes, la capacidad de interlocución y búsqueda de objetivos comunes a ambas partes.

Podríamos considerar que, aunque con múltiples matices de variación en las respuestas, mayoritariamente (aproximadamente en torno al 70% de las respuestas a esta pregunta abierta), pueden quedar representadas por el entendimiento, la organización y la sistemática de trabajo en colaboración.

Si conjugamos ambos resultados, frenos y factores de impulso en el avance de la colaboración, podríamos concluir que el problema financiero, es decir, la falta de fondos para el apoyo al comercio o, en positivo, el apoyo financiero es tan sólo una condición del partida para el inicio de las dinámicas de colaboración, pero el verdadero impulso catalizador de las mismas está en la capacidad de entendimiento, organización y sistemática de trabajo conjunto entre las partes.

VALORACIÓN

DE LA EXPERIENCIA DE COLABORACIÓN

La valoración de la experiencia de colaboración entre ayuntamiento y comerciantes desde la perspectiva de los responsables municipales es muy positiva. En una escala de 1 a 10, la puntuación más frecuente (28,5%) es la de un 7, siendo la puntuación media un 6,79. Tan sólo un 5,7% de los casos puntúa la experiencia por debajo de un 5. Y otro 5,7% como excelente, con 9 (3,3%) o 10 (2,4%).

Sin embargo, la valoración de aquellos municipios en los que la relación de colaboración es habitual, formalizada y con gerencia profesional al frente de la plata-



forma, es significativamente más elevada. Para comprobarlo hemos realizado una prueba t de Student, en la que no se han asumido varianzas iguales, con un valor del estadístico de -5,561 (38, 319 grados de libertad y sig. 0,000) contrastando la diferencia de medias. Concretamente, la puntuación media sube hasta el 8, siendo ésta también la puntuación más frecuente entre las respuestas de este colectivo (47,4%).

CONCLUSIONES

E INVESTIGACIÓN FUTURA

Aunque los matices del análisis descriptivo realizado son muy diversos, en este apartado vamos a tratar de sintetizar algunas de las conclusiones que permitan tener una visión general de lo que ha constituido el objetivo de análisis en este documento: "El fundamento de la colaboración público-privada en los procesos de regeneración y/o dinamización comercial en el entorno urbano en España, identificando las variables clave de actuación".

La colaboración público-privada para la

dinamización del comercio urbano en España, a pesar de ser un fenómeno que se activa desde finales de la década de los 90, aún no es una realidad ampliamente generalizada en las distintas áreas y subáreas comerciales que componen la geografía española. Si bien, una vez iniciados estos procesos de colaboración tienden tanto a ser consolidados en el tiempo como a estar formalizados en estructuras organizativas o plataformas de colaboración.

En los municipios con mayor desarrollo comercial (áreas frente a subáreas comerciales) se desarrollan más frecuentemente estos procesos de colaboración público-privada.

Desde la perspectiva de los responsables municipales, la valoración de las experiencias de colaboración desarrolladas es muy positiva, puesto que además se comprueba que existe gran correspondencia entre las expectativas o resultados esperados con estas iniciativas y los que declaran haber obtenido con su puesta en marcha. Siendo significativamente más satisfactoria la experiencia de las localidades en las que la relación de cola-

boración está formalizada en una plataforma.

Respecto a los frenos y factores de impulso en el avance de la colaboración, hemos observado que desde la perspectiva pública el problema financiero, es decir, la falta de fondos para el apoyo al comercio o, en positivo, el apoyo financiero, es tan sólo una condición de partida para el inicio de las dinámicas de colaboración, pero el verdadero impulso catalizador de las mismas está en la capacidad de entendimiento, organización y sistemática del trabajo conjunto entre las partes.

Los resultados presentados en este

documento responden a la primera parte de un estudio en tres fases. La que hemos presentado en este documento corresponde a la primera de ellas, en la que se toma como unidad de análisis a los responsables de comercio, o representación más cercana al sector, de las corporaciones municipales. La segunda fase se dirigirá a la iniciativa privada, recogiendo en este caso la información de las principales asociaciones de comerciantes de las mencionadas localidades tanto para una posible ampliación de experiencias de colaboración a identificar como para poder comparar su visión al

respecto con la de la perspectiva pública. Finalmente, en la tercera fase nos dirigiremos a los representantes o los gerentes de plataformas de colaboración de aquellas iniciativas formalmente constituidas que se haya logrado identificar, con la finalidad de profundizar en el conocimiento del modelo de gestión y financiación utilizado, a través de aspectos como el reparto en los porcentajes de financiación, los miembros integrantes de estas plataformas, su dinámica de reuniones y acuerdos y la capacidad de entendimiento entre las dos partes, entre otros. ■



NOTAS

- (1) En España existe AGEUCU (Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos), dirigida a profesionales (personas físicas) en general, comprometidas con la gestión urbana y comercial de las ciudades. Sin embargo, ni todos sus miembros son necesariamente parte de alguna de las experiencias de colaboración que se han puesto en marcha, ni tienen por qué estar necesariamente inscritas todas ellas. Ver: <http://www.agecu.es/>
- (2) El presente trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto de investigación "Comercio y ciudad. Planificación estratégica del comercio minorista en entornos urbanos. Urbanretail", financiado por Feside, Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo de la Economía de la Empresa. Convocatoria 2009.
- (3) En España, la oficina PATECO –Plan de Acción Territorial Aplicado a la Distribución Comercial– integrada en el Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana, ha divulgado el documento "Guía Práctica sobre Gestión de Centros Urbanos", con indicaciones para la creación y posterior desarrollo de la estructura de partenariado de gestión del centro urbano. Ver http://www.pateco.org/publicaciones/listado_publicaciones.php

BIBLIOGRAFÍA

- COCA-STEFANIAK, J.A.; PARKER, C.; QUIN, S. RINALDE, R. and BYROM, J. (2009). "Town Centre Management: A European perspective", *J. Cities*, doi: 10.1016/j.cities.2008.12.001.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1998). *Gerentes de centros urbanos*. Centro de Publicaciones y Documentación del Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- FORSBERG, H.; MEDWAY, D. and WARNABY, G. (1999). "Town centre management by co-operation: evidence from Sweden". *Cities*, Vol. 16, nº5. (págs. 315-322).
- GÓMEZ, R. (2000). "El papel del comercio y en la revitalización de los centros urbanos en Europa: las declaraciones de Málaga y Lille", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 19 (págs. 71-78).
- LA CAIXA (2008): <http://www.anuarieco.lacaixa.comunicacions.com>
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (2008). *Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico*. Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio, Centro de Publicaciones. Madrid.
- MOLINILLO JIMÉNEZ, S. (2002). *Centros comerciales de área urbana*. Esic, Madrid.
- PADILLA, C. AND EASTLICK, M.A. (2009). "Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, nº 1 (págs. 7-23).
- VAN DEN BERG, L. AND BRAUN, E. (1999). "Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity", *Urban Studies*, Vol. 36, nº 5-6 (págs. 987-99).
- WARNABY, G. ALEXANDER, A. y MEDWAY, D. (1998). "Town centre management in the UK: a review, synthesis and research agenda", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8, nº 1 (págs. 15-31).
- WARNABY, G. (2006). "Marketing retail provision in UK towns and cities: present practice and future prospects", *Place Branding*, Vol. 2, nº 3 (págs. 195-209).