



El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades

Gipuzkoa: un caso de centro comercial abierto en red

■ VICTORIA DE ELIZAGARATE (1)

■ PILAR ZORRILLA (2)

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

La actividad comercial y el entorno urbano son dos realidades estrechamente relacionadas. Así, el comercio es fuente de vitalidad, dinamismo y rentabilidad para la ciudad y viceversa, el atractivo de una ciudad incide directamente sobre su comercio.

En el presente artículo reflexionamos precisamente en torno al carácter estratégico del comercio como factor de diferenciación y competitividad para las ciudades. En este contexto entendemos que el modelo de centro comercial abierto supone un excelente marco de trabajo para impulsar el comercio urbano y dar valor al consumidor, al tiempo que se dinamiza el entorno en el que éste se ubica.

Son ya muchas las experiencias de implantación de centros comerciales abiertos; sin embargo, en nuestra opinión, a pesar de la enorme difusión de esta fórmula, que permite dinamizar el comercio urbano, no se ha llegado a establecer una metodología que permita evaluar las condiciones para una implantación exitosa. Por ello, uno de los principales objetivos de nuestro artículo es presentar un marco general de análisis para evaluar la viabilidad de un centro comercial abierto. Por otro lado, somos conscientes de que cada ciudad es única así como la problemática a la que se enfrenta su estructura comercial. Por ello, las soluciones a adoptar vendrán dadas por las particularida-

des de cada caso. Para ilustrar esta idea presentamos la experiencia que en estos momentos está comenzando a dar sus primeros pasos en Guipúzcoa, bajo un enfoque de ciudades en red, denominada Gipuzkoa Centro Comercial Abierto (3).

LA CIUDAD Y EL COMERCIO: UNA PERSPECTIVA ESPACIAL DE LA CIUDAD

Las transformaciones que se han producido en las ciudades a finales del siglo XX, y que han dado origen a lo que conocemos como metrópolis, ciudades globales, o a las denominadas aglomeraciones (Elizagarate, 2003, pp. 23-30), ponen de manifiesto un fenómeno urbanístico y so-

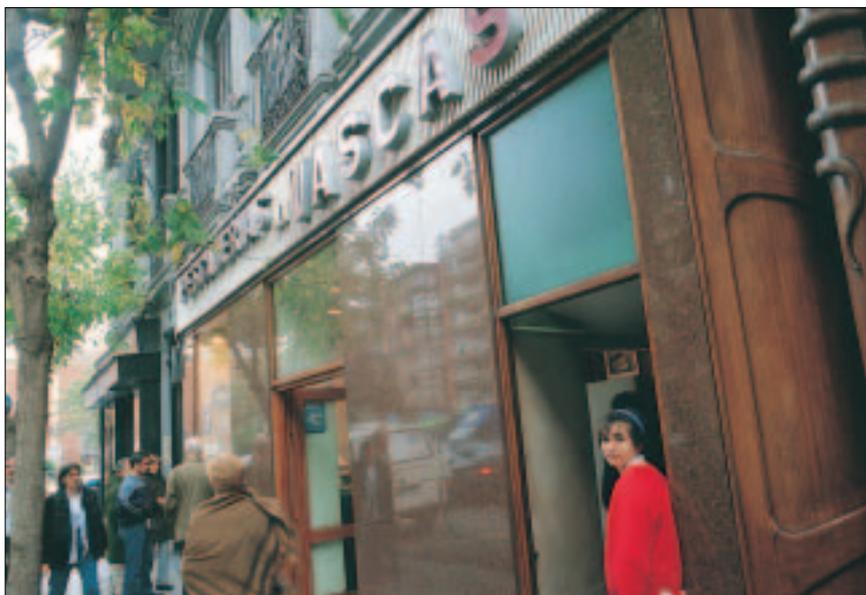


cioeconómico de gran magnitud, que seguirá vigente a lo largo del presente siglo. El urbanismo iniciado en el siglo XIX, capaz de crear en Europa las ciudades románticas más importantes que hoy conocemos, se ha visto a lo largo del siglo XX desplazado por otras teorías modernas (4) que, con el deseo de adaptar las ciudades a la era industrial, la han despojado en muchos casos del sentido social que éstas han tenido a lo largo de la segunda revolución urbana (5).

De esta manera, la aplicación de teorías como el funcionalismo, que implicaban la búsqueda de una racionalidad total en la organización de la ciudad, y que consistía en recortar la ciudad en zonas organizadas alrededor de funciones definidas, como el trabajo, el reposo, el ocio, el consumo, encontrando cada una su espacio (La Documentation Française, 2003, pp. 15-18), ha tenido una gran influencia en la visión espacial de muchas ciudades europeas.

Desde esta perspectiva, la “ciudad dormitorio” no nace por casualidad, ni tampoco la creación de lo que hoy denominamos “zonas industriales”, ni “los centros comerciales” que hoy conocemos, propuesta pensada para los habitantes de las nuevas “zonas residenciales” creadas “extramuros” de la ciudad. Con esta especialización de funciones, las ciudades deberían haber desembocado en una utilización más funcional de los edificios, y en un modo de vida más conforme a las teorías organizacionales imperantes entre los nuevos teóricos del urbanismo. Sin embargo, con este nuevo sistema, el centro de muchas ciudades europeas ha cedido su lugar estratégico, ya que todas las funciones esenciales que hasta entonces había desempeñado, las ha ido perdiendo desde finales del pasado siglo, como consecuencia de estas teorías urbanas.

Con este enfoque o perspectiva espacial, el comercio sólo tiene un papel secundario. Su posición en el espacio urbano corresponde únicamente a su función económica. Es decir, la simple distribución de los productos, sin un papel de “lo-



comotora”, de tractor de otras actividades económicas, con capacidad de innovación y servicio a los ciudadanos, contribuyendo a la calidad de vida del espacio urbano.

LA CIUDAD Y EL COMERCIO DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La revolución comercial que tiene su origen en los años 60, trajo consigo una gran crisis en el comercio tradicional de muchas ciudades. Las grandes y medianas superficies implantadas en la periferia de las ciudades han provocado que el centro de las mismas haya sufrido grandes cambios en toda Europa, con una clara diferencia entre las ciudades europeas del norte y el sur.

Países como Francia, Reino Unido o Bélgica hacen frente a una crisis del centro urbano y de muchos barrios de sus ciudades. Enfrentados a una situación sin precedentes entre los años 80 y 90, los centros de ciudad de la mitad norte de Europa tienen hoy un gran interés por estimular el regreso del comercio, animados por el atractivo y el ocio que la ciudad presenta, promocionando la “compra lúdica”.

Por otra parte, los centros urbanos del sur de Europa son, en los últimos años del siglo XX, los nuevos afectados por el desarrollo del comercio de periferia y,

aunque los centros urbanos de las ciudades mantienen una cierta vitalidad comercial, el comercio tradicional hace frente a dificultades crecientes.

Pero el comercio en las ciudades es un elemento estratégico que forma parte de la perspectiva de la ciudad como producto, capaz no sólo de cumplir su papel como intermediario económico, sino con capacidad para ser un activo necesario para contribuir a la calidad de vida de los residentes, elemento de atracción para los turistas y locomotora de otras actividades económicas, de ocio y entretenimiento.

Con esta perspectiva, muchas ciudades podrán encontrar una nueva identidad en el siglo XXI, que les permita aprovechar las oportunidades que se presentan en la economía global.

REVITALIZACIÓN URBANA- REVITALIZACIÓN COMERCIAL: DOS FENÓMENOS PARALELOS

Una ciudad competitiva y bien posicionada es una ciudad que atrae a un número significativo de personas por la variada naturaleza de sus atractivos: residenciales, de inversión, turísticos y, cómo no, comerciales. De hecho, la pérdida de atractivo comercial está en muchos casos ligada a la pérdida de atractivo de la ciudad, por lo que se considera que el comercio es una de las variables fundamentales



sobre las que trabajar para impulsar el atractivo, la vitalidad y la rentabilidad de las ciudades.

Recuperar el brillo que antaño lucieran algunas ciudades implica emprender un proceso integral de revitalización que afecta, cómo no, a su comercio, pues ambas realidades, como ya apuntábamos, se influyen mutuamente. Para ello resulta esencial conocer cuáles son las demandas del consumidor actual, cada día más exigente en servicio y variedad, y articular una oferta comercial que responda a sus expectativas en el ámbito de un espacio público, la ciudad.

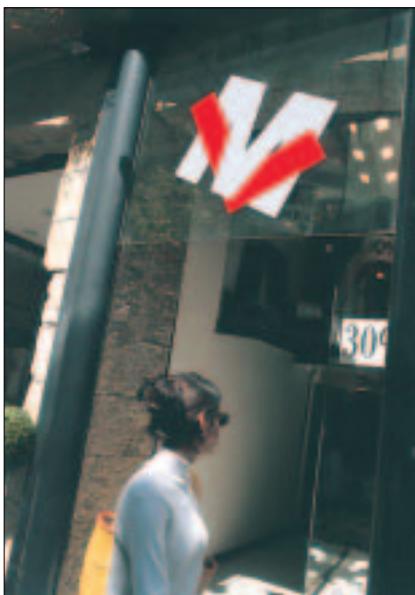
Por otro lado, no debemos olvidar el importante desarrollo de las fórmulas comerciales ubicadas en la periferia de los núcleos urbanos, que aglutinan una oferta completa y variada no sólo comercial, sino de ocio y servicios, capaz de atraer a un número muy significativo de consumidores.

Se produce una dicotomía centro-periferia en la que la ciudad sólo puede ser un referente de compras válido para el consumidor si es capaz de diferenciarse aportando valor al propio mix de oferta comercial.

Para ello, deberá establecer un plan estratégico en el que se contemple la planificación del comercio considerando su integración urbanística y organizativa, lo que supone contar con la colaboración y la participación activa de todos los agentes implicados en la vida de la ciudad.

EL CENTRO COMERCIAL ABIERTO COMO MODELO DE DESARROLLO COMERCIAL URBANO

Son varios los modelos y experiencias de revitalización que se han desarrollado para impulsar y recuperar entornos urbanos (en Molinillo (2001) se recogen algunas de las principales experiencias internacionales en revitalización de centros urbanos). Por su origen cabe diferenciar entre los modelos americanos, representados por The Main Street Program o Programa de Calle Principal y los Business Improvement District o Distritos de Mejora de Negocios, y el modelo europeo Town Centre



Management o Gestión de Centros Urbanos, más cercano para resolver la problemática de nuestros entornos urbanos (Ysa, 2000).

La Gestión de Centro Urbano se fundamenta en la colaboración público-privada para revitalizar el área central de la ciudad bajo el esquema de trabajo de las cuatro Aes: accesibilidad, atracción, animación y acción (gestión).

En este contexto, el modelo de centro comercial abierto supone la oportunidad de organizar la actividad comercial de un entorno urbano bajo el paraguas de una imagen común, en una concepción global de oferta que incluya asimismo ocio, servicios o patrimonio cultural y artístico en una gestión conjunta y organizada. Se trata, en definitiva, de trasladar algunos aspectos del modelo organizativo de los centros comerciales de propiedad privada, en cuanto a criterios de gestión e imagen común, al panorama urbano, considerando las particularidades que supone la gestión de espacios públicos.

Por tanto, el modelo de centro comercial abierto constituye una fórmula capaz de impulsar el comercio urbano, configurando una oferta diferenciada y competitiva frente a las alternativas comerciales más modernas.

Un proyecto de este tipo, lógicamente, requiere de la participación de todos los

agentes implicados en la vida de la ciudad, de ahí la relación que establecíamos con la Gestión Integrada de Centros Urbanos. Y es que no podemos olvidar que el éxito comercial en una ciudad se asienta sobre una serie de requisitos de partida fundamentales, a saber: una población residente que transite por sus calles de la mañana a la noche, una población que acuda a trabajar a la ciudad y también la transite, que exista percepción de seguridad, más evidente si se da el requisito anterior y además existe tráfico rodado y medios de transporte públicos seguros y convenientemente acondicionados, así como tiendas con una oferta atractiva y diferenciada respecto a la oferta periférica. Como vemos, algunas de estas cuestiones trascienden al ámbito puramente comercial y son responsabilidad de agentes como la Administración pública.

Así pues, es preciso que los planes estratégicos de las ciudades contemplen la planificación del comercio en la ciudad considerando su integración urbanística y organizativa, al tiempo que se precisa la participación, colaboración y cooperación activa de uno de los principales protagonistas para el logro de un comercio atractivo y competitivo: los comerciantes.

La cuestión está, y éste es el objeto central de nuestro trabajo, en determinar cuáles son las claves para constituir un centro comercial abierto.

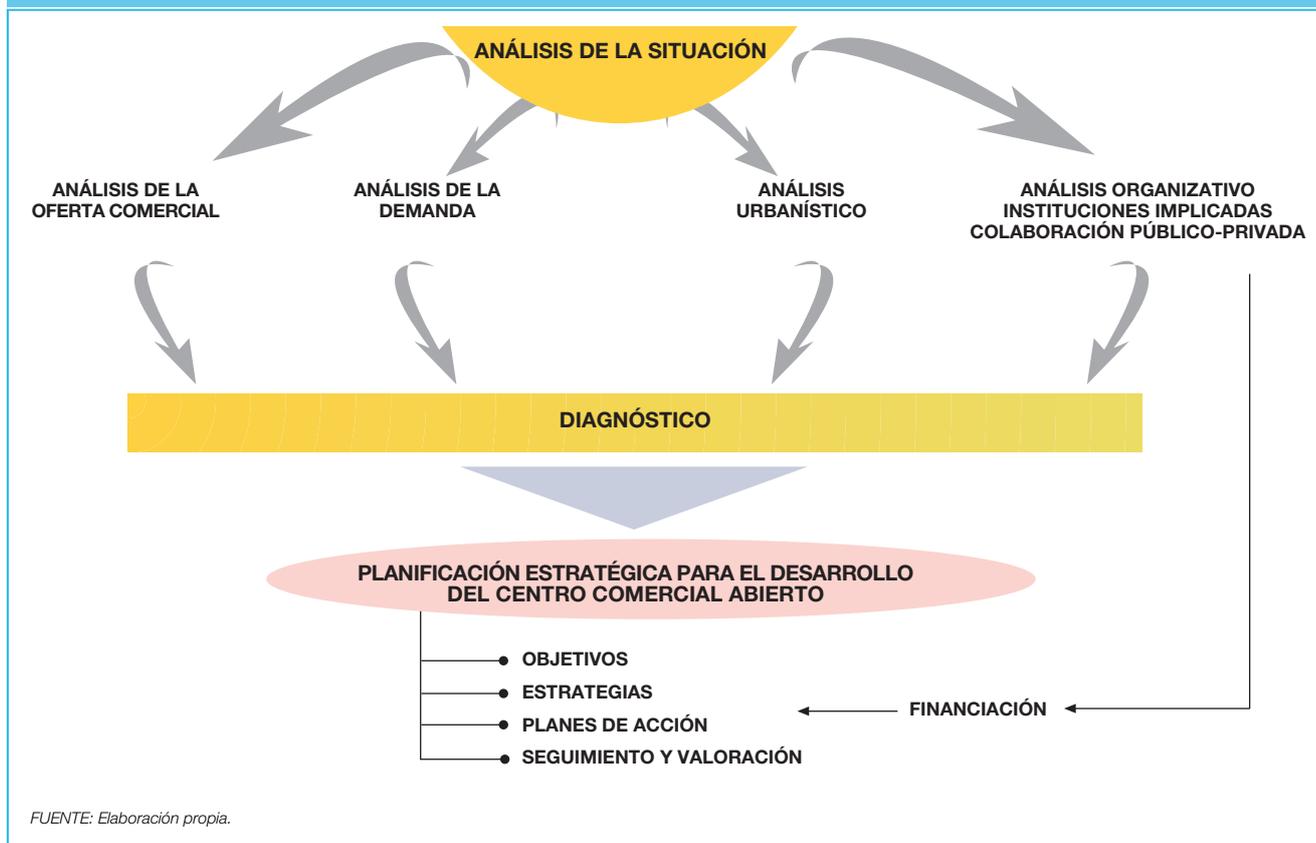
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CENTRO COMERCIAL ABIERTO

Lo primero que debemos preguntarnos es ¿qué es un centro comercial abierto? De acuerdo con las conclusiones del I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos (en Molinillo 2001, p. 29), éstos se pueden definir como una “fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propias, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio”.

Así pues, supone trabajar sobre un espacio urbano y por tanto público, clara-

GRÁFICO Nº 1

MARCO GENERAL DE ANÁLISIS PARA EVALUAR LA VIABILIDAD DE UN CENTRO COMERCIAL ABIERTO



mente delimitado, en el que existe una oferta comercial y de servicios que, convenientemente integrada en una gestión común, con financiación para su desarrollo y amparada en una imagen conjunta, permite incrementar el atractivo para todas las partes implicadas.

En España, son ya muchos los proyectos de centro comercial abierto que se están desarrollando, si bien no todos tienen las condiciones de partida necesarias para garantizar su éxito, por diversas razones. Entre ellas cabe destacar la inexistencia de una organización sólida, la falta de implicación de alguna de las partes o la ausencia de viabilidad económica para su desarrollo.

En este sentido, coincidimos con Rovira (2003) en que si bien se ha avanzado mucho en la difusión del concepto y objetivos de este modelo, aún queda un largo camino por recorrer respecto a las condi-

ciones de su implantación con éxito. Así, entendemos que los esfuerzos deben encaminarse a desarrollar una metodología de análisis que permita evaluar la viabilidad de proyectos de este tipo con indicadores concretos. Resulta llamativa la relativa ausencia de referencias metodológicas en la literatura científica, a pesar del desarrollo conceptual del modelo.

En el presente trabajo queremos proponer y presentar una metodología, así como una tabla con ítems que sirvan de guía de evaluación en este tipo de análisis. Éstas surgen fruto del análisis efectuado de los trabajos respecto a esta cuestión que hemos podido consultar, así como de nuestra propia experiencia.

En el gráfico nº 1 presentamos el marco general de metodología de análisis para evaluar la viabilidad de un centro comercial abierto, con un marco de trabajo que recoge los pasos que todo análisis

de viabilidad requiere: análisis de la situación para llegar a un diagnóstico y, a partir del mismo, trazar las líneas de actuación para el logro de unos objetivos que deben estar claramente definidos y explicitados.

El análisis de la situación en el caso concreto que nos ocupa exige, tal y como avanzábamos, no sólo contemplar todo lo relativo a la actividad comercial, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda, sino de todos los factores que afectan en mayor o menor medida a su desarrollo y competitividad y no dependen directamente del comercio en sí. Nos referimos al contexto urbano en relación con su accesibilidad, movilidad, atractivo cultural, turístico o de patrimonio artístico o monumental, animación y vitalidad de sus calles, entre otros, en tanto que la actividad comercial se desarrolla en un espacio público.



En esta línea, el compromiso público debe estar muy presente, al igual que el privado, que recae en el propio colectivo de comerciantes, representados por asociaciones. Todas las partes implicadas deben estar, pues, dispuestas a participar en el proyecto, creando la estructura necesaria para trabajar, planteando objetivos, estrategias y líneas de actuación y, por supuesto, dotándolo de la financiación necesaria para su desarrollo. Se trata, pues, de proyectos de colaboración público – privada. Otra cuestión es quién debe asumir el liderazgo, aspecto sobre el que consideramos no cabe generalizar, pues cada caso es único. Así, puede ser una iniciativa liderada por el Ayuntamiento y/o la Cámara de Comercio o bien por una asociación de comerciantes fuerte y proactiva.

Partiendo del interés por parte de todos los implicados por explorar la viabilidad de un proyecto de este tipo, cabe hacer mención a los aspectos a valorar. Así, en el cuadro nº 1 se recogen los que, en nuestra opinión, son más importantes.

Como puede observarse, el cuadro recoge aspectos directamente relacionados con la oferta comercial, tales como el mix comercial, de servicios y ocio y otros que le afectan de forma significativa, tales como el contexto urbano en que la actividad comercial se desarrolla, la acces-

bilidad y movilidad o la posibilidad de desarrollar una imagen comercial con una gestión común.

Esta propuesta pretende ser un marco general de valoración que en cada caso es preciso adaptar, pues cada ciudad es única, al igual que su contexto competitivo desde el punto de vista comercial.

Para ilustrar esta idea presentamos el caso de la red de Centros Comerciales Abiertos de Gipuzkoa (Guipúzcoa, en castellano), una propuesta que nace del estudio de las particularidades de esta área geográfica y del análisis de la viabilidad de la implantación del modelo de centro ccomercial abierto de los municipios cabecera de comarca.

DE LA CIUDAD GLOBAL A LA CIUDAD EN RED. LAS REDES DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS COMO MODELO DE DESARROLLO POLICÉNTRICO. EL CASO DE GIPUZKOA

La propuesta de crear una red de Centros Comerciales Abiertos en Gipuzkoa surge a raíz de la preocupación y el interés de la Federación Mercantil de Gipuzkoa por plantear medidas que permitan mejorar la competitividad del comercio urbano de su territorio, fomentando de este modo la actividad de sus ciudades y

municipios desde una perspectiva global, que redunde en beneficio para todas las partes implicadas incluido, lógicamente, su comercio.

La presencia cada vez mayor de parques comerciales y grandes superficies ubicadas en la periferia, los nuevos hábitos de los consumidores y la ausencia de un proyecto motor que tenga en cuenta el carácter estratégico del comercio para mejorar el atractivo de las ciudades, fueron los puntos básicos de partida para la reflexión.

Por otro lado, considerando la estructura geográfica de Gipuzkoa y las características de sus municipios, parecía oportuno que los distintos municipios y ciudades se apoyaran mutuamente en la búsqueda e implementación de soluciones para fomentar la competitividad de su comercio urbano.

La aplicación del concepto de red parecía pues relevante, cuestión a la que nos referimos en primer lugar para contextualizar adecuadamente la propuesta desarrollada.

Una visión espacial integrada de las ciudades en Europa desde un concepto de “territorio policéntrico”

El proceso de internacionalización de la economía, que ya había comenzado a producirse en los años 80, empezó a generar

CUADRO Nº 1

ÍTEMS DE VALORACIÓN PARA EVALUAR EL POTENCIAL DESARROLLO DEL MODELO DE CENTRO COMERCIAL ABIERTO

TIPO	ÍTEM DE VALORACIÓN	CONTENIDO
ESPACIAL	DELIMITACIÓN ESPACIAL DEL CCA EN EL ÁREA URBANA	<ul style="list-style-type: none"> • DELIMITACIÓN DEL PERÍMETRO COMERCIAL • PRINCIPALES EJES / CALLES COMERCIALES • PLANOS DE ORIENTACIÓN COMERCIAL
ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD	ACCESOS Y APARCAMIENTO EN LA CIUDAD MOVILIDAD EN EL ENTORNO URBANO	<ul style="list-style-type: none"> • ACCESO POR TRANSPORTE PÚBLICO DE ALTA FRECUENCIA EN HORARIO COMERCIAL • 10 APARCAMIENTOS /100 M² DE SUPERFICIE DE VENTA COMERCIAL • ÍNDICE DE PEATONALIZACIÓN
CONTEXTO URBANO	PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ILUMINACIÓN • LIMPIEZA
MIX: OFERTA DE SERVICIOS COMERCIALES	ESPECIALIZACIÓN COMERCIAL DENSIDAD COMERCIAL SUPERFICIE DE VENTA GRADO DE ATRACCIÓN COMERCIAL LOCOMOTORAS	<ul style="list-style-type: none"> • OFERTA DE PRODUCTOS OCASIONALES: <ul style="list-style-type: none"> – MENOR 60%, – ENTRE 60% Y 65% – MÁS DE 65% • MEZCLA COMERCIAL EQUILIBRADA • NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR CADA 1.000 HABITANTES • BALANCE NETO DE CAPTACIÓN /EVASIÓN DE GASTO COMERCIAL POSITIVO • MERCADOS MUNICIPALES (REHABILITACIÓN, DINAMIZACIÓN) Y OTROS EQUIPAMIENTOS COMERCIALES
OFERTA DE OCIO	DENSIDAD ESTABLECIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • 7 ESTABLECIMIENTOS POR CADA 1.000 HABITANTES
OFERTA HOTELERA	MIX DE OFERTA COMPLEMENTARIA Y OCIO NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y CATEGORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • CINES, BOLERA, BARES TEMÁTICOS, FRANQUICIAS DE HOSTELERÍA...
ANIMACIÓN	ANIMACIÓN COMERCIAL: ACTIVIDADES VINCULADAS AL CONTEXTO DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> • ACTIVIDADES DE ANIMACIÓN COMERCIAL. VARIEDAD • CALENDARIO DE ACTUACIONES DE ANIMACIÓN
POSIBILIDADES DE DESARROLLO DE IMAGEN COMERCIAL COMÚN	POSICIONAMIENTO DEL CENTRO COMERCIAL ABIERTO	<ul style="list-style-type: none"> • CREACIÓN DE LA MARCA COMERCIAL DEL CENTRO COMERCIAL ABIERTO • LOGOTIPO • POSICIONAMIENTO • ACCIONES DE COMUNICACIÓN
MARCO DE GESTIÓN	COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • CREACIÓN DE LA FIGURA DEL GERENTE DE CENTRO COMERCIAL ABIERTO Y DELIMITACIÓN DE SUS FUNCIONES • FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO ZONAL • POSIBILIDAD DE CREAR AGRUPACIONES DE INTERÉS ECONÓMICO (AIE) U OTRAS FIGURAS ORGANIZATIVAS QUE TENGAN COMO FIN LA GESTIÓN, EL IMPULSO Y LA REVITALIZACIÓN COMERCIAL DEL ÁREA EN CUESTIÓN

FUENTE: Elaboración propia.

una jerarquía de ciudades, donde Londres, Nueva York y Tokio se constituyeron como un eje que articulaba las finanzas a nivel global, mientras que otras ciudades, como Francfort, Los Ángeles o Amsterdam, se articulaban entre sí, en un eje de conexiones multinacionales. Otras ciudades como París, Madrid, Sao Paulo o Sidney conforma-

ron un eje de influencia nacional, aunque todas estas ciudades tenían en común que todas ellas formaban ya una red de ciudades, dentro de una economía que empezaba a caminar hacia la globalización (Hall, 2002, pp. 110-115).

El concepto de ciudad global, tal y como actualmente se conoce, hace referen-

cia a la configuración de algunas ciudades como centros de servicios avanzados, que operan a nivel global, como consecuencia de la dispersión espacial de la producción, hecho que se produce también a nivel global, y que ha tenido como contrapartida la centralización de los servicios ligados a la dirección e internacio-





nalización de las empresas en la nueva economía (Sassen, 1991).

En esta economía globalizada, gestionada por los grandes bloques económicos, está la “Europa de las ciudades”. Con más de 5.000 aglomeraciones de más de 10.000 habitantes, hay una ciudad cada 13 kilómetros, mientras que en EEUU hay sólo una ciudad cada 48 kilómetros (Paquot, 1995, pp. 57-58). Esta estructura espacial, ampliada con la integración de los países del Este, tiene que adoptar una planificación que permita la creación de un verdadero espacio integrado, pero sin hacer desaparecer la identidad, la cultura y los valores de las ciudades europeas a lo largo del presente siglo. Además, la diversidad de ciudades de un territorio, sin uniformizar las identidades de las ciudades, contribuye a enriquecer la calidad de vida de los ciudadanos, y evita la concentración de riqueza y de población en zonas, en detrimento del conjunto.

Es en este marco donde Europa adopta un desarrollo espacial bajo el principio del policentrismo. Es decir, un desarrollo urbano que adopta la forma de una concentración descentralizada, en donde las ciudades han evolucionado desde un con-

cepto de jerarquía urbana hasta un desarrollo equilibrado y en red.

Pero el policentrismo no se puede definir sólo desde la proyección exterior, sino también desde una perspectiva interna. Así, la ciudad de Londres tiene un conjunto de 30 a 40 centros urbanos dentro de un radio de 150 kilómetros, mientras que París o Berlín tienen, por el contrario, sistemas urbanos más débilmente desarrollados. Se trata por tanto de una política de “concentración descentralizada” basada en la ciudad o en la región (Hall, 2002, pp. 110-128).

Este objetivo de desarrollo policéntrico en la Unión Europea deberá tener otra dimensión más acorde con las necesidades de los ciudadanos, de las personas que acuden a trabajar a la ciudad, y con las empresas e inversores de ámbito nacional o internacional. Lejos de este concepto de ciudades globales, el policentrismo deberá tener otra dimensión, como es la de potenciar la construcción de capitales regionales de 200.000 a 500.000 habitantes, ciudades como Bristol, Burdeos, Hannover, Zaragoza, etc., y también el potenciar las pequeñas capitales comarcales, las denominadas “country towns”,

entre 50.000 y 200.000 habitantes. Para lograrlo hay que mejorar la accesibilidad, las infraestructuras, el urbanismo y todos aquellos servicios que forman parte de los estándares de calidad de vida de las ciudades, entre los que se encuentra la dotación de servicios comerciales, de ocio y entretenimiento, con un mantenimiento de la identidad cultural de la ciudad y la calidad medio ambiental.

Es en este marco en el que se desarrolla la actual Estrategia Territorial Europea, en la que expresamente se señala que “para fomentar una estructura territorial equilibrada es necesario encontrar nuevos métodos y formas para que las ciudades y regiones se puedan complementar mutuamente y cooperar entre sí” (ETE, Postdam, 1999).

Las redes de ciudades a nivel regional, interregional, transnacional y comunitario se logran analizando las posibilidades que se ofrecen en cada situación.

El fomento de la complementariedad entre ciudades significa aprovechar las ventajas de la competencia económica entre ellas, superando los inconvenientes de dicha competencia. Es en este contexto en el que trabajamos para fomentar la competitividad del comercio urbano, en el caso de Gipuzkoa.

Las redes de centros comerciales abiertos como modelo de desarrollo policéntrico

Muchas ciudades, sin una visión estratégica de su marco territorial de actuación en el ámbito comercial, han planificado sus actuaciones únicamente basadas en un modelo de centralidad comercial, que ha tenido graves consecuencias, llevando, por ejemplo, a decidir la instalación de los grandes equipamientos comerciales fuera de sus límites administrativos, pero dentro de los límites de otras ciudades que forman las aglomeraciones europeas. Este planteamiento ha generado unos desequilibrios territoriales muy importantes, por ausencia de una planificación regional que permita un desarrollo equilibrado de las ciudades de pequeña dimensión pero con capacidad para convertirse en



pequeñas capitales comarcales que permitirán la articulación del territorio.

El modelo de los Town Centre Management (TCM) del Reino Unido empieza a ser considerado en otras ciudades peninsulares. Sin embargo, la posibilidad de recurrir a casos de ciudades que hayan puesto en práctica esta visión integrada del territorio en el ámbito comercial, no es muy extensa en Europa.

Este es el caso de la preocupación por la revitalización de los centros urbanos en Bélgica, país que se caracteriza por ser un continuo urbano, que junto a los Países Bajos posee la segunda más alta densidad de población de la Unión Europea. En esta preocupación por la revitalización de los centros urbanos de sus ciudades consideran necesario abordar la revitalización del comercio como fuente de resurgimiento del centro de las mismas.

Así, en la región valona de dicho país, formada por diversas provincias con una alta densidad de población como son las provincias de Bravante y en la Hainaut, entre otras, en el que sólo en esta última hay 11 centros comerciales abiertos en ciudades de diferentes tamaños, como son la ciudad de Charleroi, la de mayor población, hasta la más pequeña, la ciudad de Mons con 69.647 habitantes, se integran todos en la Asociación de Centros Comerciales Abiertos que existe a nivel nacional (www.amcv.be). En esta asociación comparten experiencias y estrategias para la gestión de estos centros urbanos y consideran el modelo TCM (Town Centre Management) como la fórmula más idónea para la revitalización urbana de las ciudades belgas, además de una importante "locomotora" de futuras inversiones en la ciudad.

Gipuzkoa Centro Comercial Abierto

Guipúzcoa, desde una perspectiva espacial, necesita lograr un desarrollo territorial equilibrado dentro del conjunto del País Vasco, por lo que precisa encontrar nuevos métodos y formas para que las ciudades puedan complementarse y cooperar entre sí.



Considerando esta visión estratégica del territorio de Gipuzkoa, y presentado como modelo de intervención pública para los municipios que integran este territorio, se ha desarrollado el modelo "Gipuzkoa Centro Comercial Abierto".

El proyecto de creación de Gipuzkoa Centro Comercial Abierto es un modelo de integración estratégica espacial del comercio tradicional de los municipios de Gipuzkoa que se basa en la cooperación entre diferentes agentes económicos con el objeto de promover la competitividad del conjunto de estas actividades empresariales dentro de las nuevas formas de competencia.

Gipuzkoa Centro Comercial Abierto implica a un territorio que sobrepasa los límites administrativos de una ciudad y se configura como una red de municipios que van a disponer en su núcleo urbano de un centro comercial abierto como integración espacial del comercio tradicional y de otras actividades de ocio y entretenimiento.

Gipuzkoa parte de algunas similitudes respecto a la ordenación territorial, dado que tiene una alta densidad de población con 340 habitantes/km², en un territorio pequeño, en concreto con una dimensión de 1.980 km². Además de la capital, San Sebastián, existen otros dos municipios que son capitales comarcales, con un im-

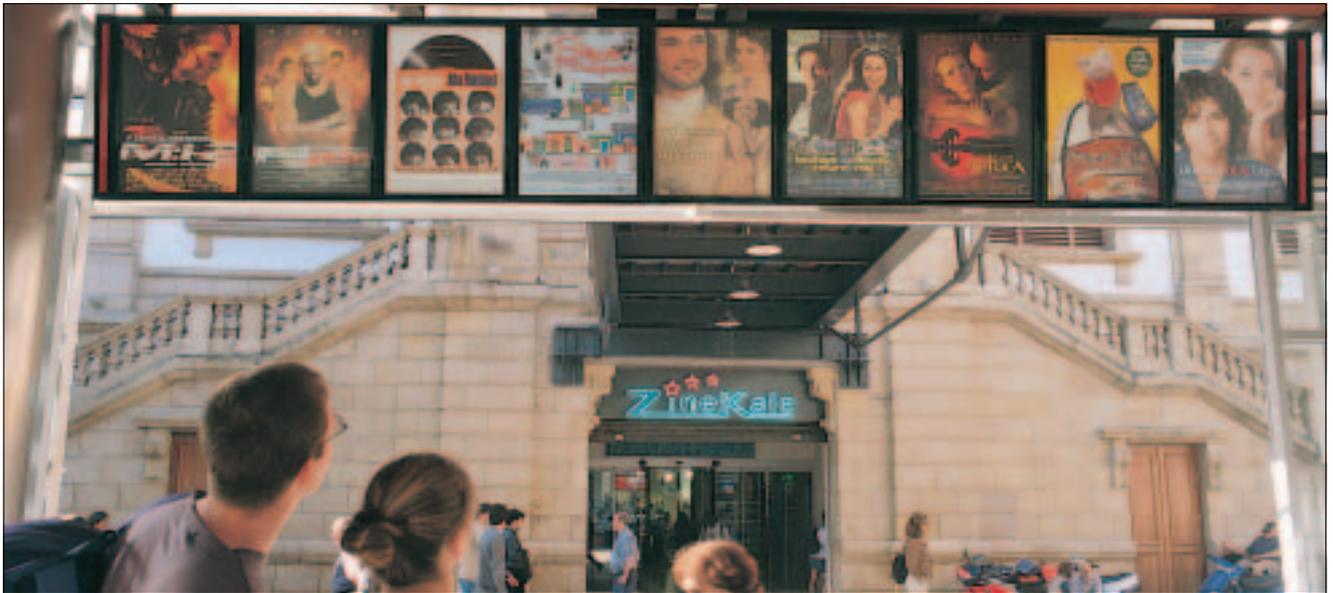
portante efecto de centralidad sobre otros municipios integrantes de la comarca, como son Irún y Eibar.

Las ciudades que se articulan hoy en torno a las capitales de provincia, forman un nuevo concepto de metrópoli, cuyo origen es la aglomeración. En este modelo no existe sólo una yuxtaposición de ciudades, sino que el conjunto forma una nueva realidad económica, centrada en un mayor desarrollo de los servicios, y también en lograr un nivel de vida creciente para el conjunto de ciudades.

Este nuevo concepto de metrópoli forma un nuevo sistema de ciudades en red, que estructura todo el territorio con un nuevo concepto de la centralidad, basado en el territorio policéntrico, con un modelo de desarrollo territorial más equilibrado que el antiguo de "ciudad plaza central" (Christaller, 1966).

Es, por tanto, una integración estratégica que presenta al territorio de Gipuzkoa como una ciudad policéntrica, sobre la base del eje de las actividades comerciales de ocio y entretenimiento del conjunto del territorio.

El proyecto de Gipuzkoa Centro Comercial Abierto proporciona la necesaria dimensión o masa crítica para lograr mayor eficiencia en las actividades de los agentes económicos implicados en el proyecto que va a necesitar un impulso de la Ad-



ministración pública, tomando como referencia la escala territorial y la escala municipal.

Evaluar la viabilidad de un proyecto de estas características supuso analizar, de acuerdo con el marco de trabajo que exponíamos en la figura 1, la situación general del comercio de Gipuzkoa de acuerdo con indicadores como la densidad comercial, la facturación, la antigüedad o el nivel de actividad comercial. Asimismo realizamos un análisis oferta–demanda, tanto por comarcas como por municipios guipuzcoanos, considerando los municipios más importantes, es decir, los cabecera de comarca; en concreto San Sebastián, Beasaín-Ordizia, Eibar, Irún y Tolosa.

Así, se consideraron por un lado, datos de composición de la demanda, por edades, tipo de familia, renta..., y, por otro, indicadores relativos a la oferta comercial. Entre ellos, analizamos el número total de establecimientos comerciales (se consideró en especial la situación de los mercados municipales existentes, en cuanto a su nivel de ocupación y actividad, modernización de sus instalaciones, etc.), número de establecimientos por grupos de actividad, densidad comercial por mil habitantes, superficie comercial en metros cuadrados tanto para bienes cotidianos como ocasionales, ratio de superficie

comercial m²/habitante, tanto para productos cotidianos como ocasionales, grado de atracción comercial.

Otro aspecto que evaluamos fue el grado de asociacionismo comercial existente en cada uno de los municipios estudiados, cuestión ésta muy importante para medir el grado de posible implicación del colectivo de comerciantes, tan necesaria en un proyecto de este tipo. Así, nos encontramos que el comercio tradicional en Gipuzkoa ha tenido como principal ventaja poseer el mayor grado de asociacionismo comercial del País Vasco, y contar además con una federación de las pequeñas asociaciones en todo Gipuzkoa. Esta situación ha permitido reconocer la necesidad de que el comercio tradicional de la ciudad, el comercio de proximidad, pueda ejercer un poder compensador ante las autoridades locales, defendiendo sus intereses en la ciudad.

Por otra parte, procedimos a evaluar la oferta de ocio, establecimientos de hostelería, turismo, patrimonio cultural y artístico con el fin de determinar las posibilidades de diseño de una oferta global. De este modo, finalmente se obtuvo un diagnóstico de signo favorable a la implantación y desarrollo de una red de centros comerciales abiertos.

A partir de dicho diagnóstico se ha elaborado un plan de marketing para su

desarrollo, que contempla las diversas fases necesarias a implementar. Lógicamente es un proyecto de una importante envergadura: es complejo y necesita financiación, pero no es menos cierto que dota al comercio de herramientas de competitividad a la altura de las dificultades del entorno al que se enfrenta, permitiendo dinamizar los entornos urbanos como ejes de relación en diversos aspectos: social, económico, residencial, etc.

El objetivo estratégico de Gipuzkoa Centro Comercial Abierto es, en términos generales, incrementar la competitividad y la rentabilidad de su comercio local, así como impulsar y desarrollar los centros de las ciudades y municipios como lugares de relación y encuentro, compras, residencia y turismo a través del desarrollo del modelo de centros comerciales abiertos. En este punto, es preciso hacer una doble consideración. Por un lado, se aborda el modelo de centro comercial abierto aplicado a un territorio, Gipuzkoa, que comprende diferentes municipios con diferentes características comerciales, configurando, por tanto, una red de municipios comerciales que se apoyan e integran. Por otro lado, no se puede obviar que el modelo de centro comercial abierto no es planteable en las mismas condiciones en todos los municipios guipuzcoanos, habida cuenta de las diferencias





existentes en su estructura y oferta-demanda. Por ello, cabe hablar de posicionarlos de acuerdo a sus puntos fuertes, destacando los atributos de su oferta que resultan especialmente atractivos para trabajar en esa línea.

Es decir, partiendo de un posicionamiento único para Gipuzkoa Centro Comercial Abierto, que con su implantación constituye la marca de referencia del comercio urbano de Gipuzkoa, es necesario realizar acciones específicas en los diferentes municipios para lograr el máximo desarrollo del modelo de centro comercial abierto. Es decir, tiene dos ámbitos diferentes de desarrollo, que son los siguientes:

- En el primer nivel se encuentra el producto/servicio Gipuzkoa Centro Comercial Abierto como integración estratégica espacial de los centros comerciales abiertos de las ciudades de Gipuzkoa, que se dirige al conjunto de los compradores de Gipuzkoa, tanto residentes como visitantes, con una estrategia de segmentación indiferenciada del mercado de Gipuzkoa.

- En el segundo nivel, se encuentran los centros comerciales abiertos de cada municipio cuyo objetivo es aglutinar, junto al comercio tradicional de las ciudades, las actividades de ocio y entretenimiento, así como la oferta cultural, proporcionando mediante una gestión común un servicio adaptado a los nuevos estilos de vida de los residentes y visitantes específicos de cada municipio, considerando una estrategia de marketing de segmentación diferenciada o multisegmento, que permitirá el desarrollo del comercio tradicional del municipio, además de potenciar el conjunto de las actividades de ocio, entretenimiento y turismo urbano, sectores que incrementarán el nivel económico de estas ciudades.

El análisis del comercio minorista en las ciudades de Gipuzkoa que han sido objeto de este estudio, ha demostrado su capacidad como elemento motor de la vitalidad de la ciudad, fortaleciendo su imagen. Asimismo, actividades ligadas al ocio y la cultura permiten obtener sinergias en el desarrollo y atractivo de las ciu-

dades que potencian el turismo y el gasto comercial en las mismas.

La propuesta de creación de centros comerciales abiertos en estas ciudades de Gipuzkoa y en todas aquellas que desarrollen planes de actuación para su transformación de área comercial en centro comercial abierto, permitirá una mayor vertebración entre las ciudades del territorio, fomentando su centralidad y beneficiando a los municipios de su propio desarrollo endógeno.

La creación de la red de centros comerciales abiertos de Gipuzkoa tiene además importantes ventajas, al actuar como motor para la revitalización de los espacios urbanos, desarrollando un importante papel social como espacio relacional, impidiendo la degradación de los centros urbanos y dando a las ciudades un nuevo vigor por su carácter innovador.

CONCLUSIONES

Para finalizar, queremos dejar expresamente indicadas las que, en nuestra opinión, son las principales ventajas de crear una red de centros comerciales abiertos en un territorio, tras el análisis efectuado.

- La red de centros comerciales abiertos es un modelo de desarrollo policéntrico. Es decir, es una estructuración de las ciudades en el territorio, creando un verdadero policentrismo a nivel interno, que favorece la cohesión territorial, con un desarrollo económico equilibrado.
- Es una planificación integral del sector comercial considerando la realidad policéntrica de las ciudades europeas. Es, por tanto, una planificación del sector comercial que contempla múltiples escalas de intervención como son las ciudades, la aglomeración, la capital comarcal y la provincia. Estas escalas de intervención son necesarias y evitan que la ubicación de los grandes equipamientos comerciales se realicen únicamente dentro de la proyección de la capital, sin considerar que la periferia de estas ciudades son los límites administrativos de otras ciuda-



des que forman la aglomeración. La planificación del sector comercial como red de centros comerciales abiertos permite que las necesidades de implantación de grandes equipamientos comerciales, se pueda realizar en diferentes ciudades de la red, que gracias a la mejora de la accesibilidad favorecerá la creación de nuevas centralidades urbanas al tiempo que se mantiene la estructura del comercio tradicional de las ciudades medianas y pequeñas.

- La red de centros comerciales abiertos permite la creación de itinerarios comerciales en las nuevas metrópolis o aglomeraciones que ayuda a conocer más la identidad y el patrimonio histórico y cultural de muchas ciudades.
- La red de centros comerciales permite también la presentación conjunta de la oferta de ocio y entretenimiento así como la oferta turística, considerando la misma marca del territorio, favoreciendo la estrategia de comunicación y el aprovechamiento de recursos así como también la comunicación de este espacio con una nueva proyección integrada y al mismo tiempo de cada ciudad que la integra.
- En el caso de Gipuzkoa Centro Comercial Abierto, que hemos expuesto, es un marco de referencia provincial para un desarrollo planificado. No es un plan de obligado cumplimiento para los municipios, aunque sí se considera como una orientación de la política comercial a desarrollar por las Concejalías de Desarrollo Económico y Comercio de los ayuntamientos de Gipuzkoa. Este proyecto contará además con la financiación procedente no sólo de los propios ayuntamientos, sino de la Diputación Foral de Gipuzkoa y del Gobierno vasco. ■

VICTORIA DE ELIZAGARATE
PILAR ZORRILLA
 Universidad del País Vasco/
 Euskal Herriko Unibertsitatea

BIBLIOGRAFÍA

ASSOCIATION DU MANAGEMENT DE CENTRE VILLES: www.amcv.be

ATKINSON, M.; WILLIAMS, J. ARCHER, J. and RITACCA, A.: *Retail Revitalization and Recruitment: Action Programs for Downtown*, Urban Marketing Collaborative.

CASTRESANA, J. (1999): "Nuevas concepciones del urbanismo comercial: los centros comerciales abiertos", *Distribución y Consumo*, nº 48, Octubre-noviembre, pp. 35-41.

CHRISTALLER, W. (1966): *Central places in Southern Germany*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

ELIZAGARATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Editorial Pirámide. Madrid.

ELIZAGARATE, V. y ZORRILLA, P. (2003): "Gipuzkoa Centro Comercial Abierto. Integración estratégica espacial y virtual del comercio tradicional de Gipuzkoa", *Miramon Empresa Digitala y Federación Mercantil de Gipuzkoa*.

HALL, P. (2002): *Cristaller for a global age: Redrawing the urban hierarchy*. GaWc Research Bulletin 59. Globalization and World Cities Study Group and Network, 2002.

LA DOCUMENTATION FRANCAISES (2003): *Le développement des activités commerciales en centre ville*. Paris.

LLORENS MARTÍ, V. (2000): "La actuación en el centro histórico de Gandía: urbanismo, comercio y colaboración público-privada", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 19, Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas, pp. 101 - 108.

LÓPEZ DE LUCIO, R. (2002): "La vitalidad del espacio público urbano en riesgo", *Distribución y Consumo*, Noviembre-diciembre, pp. 25 - 41.

MOLINILLO, S. (2001): "Experiencias internacio-

nales en revitalización de centros urbanos", *Distribución y Consumo*, nº 57, Abril-mayo, pp. 31 - 45.

MOLINILLO, S. y PARRA, F. (2001): "Análisis del compromiso del comerciante minorista por la revitalización de un área urbana: asociacionismo global", *Actas del XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, Málaga.

PAQUOT, T. (1995): *Urbanisme. "L'Europe de villes en chantier"*. Dossier. Novembre/décembre, nº 285. Paris.

RAVENSCROFT, N. (2000): "The Vitality and Viability of Town Centre", *Urban Studies*, Vol. 37, nº 13, pp. 2533 - 2549.

ROVIRA, A. (2000): "Propuestas y modelos para la gestión estratégica de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 19, Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas, pp. 19 - 34.

ROVIRA, A. (2003): "Los centros comerciales se convertirán en patrimonio comercial y turístico de la ciudad" en www.camaragipuzkoa.com/publicaciones/economia_guipuzcoana/pdf

SASSEN, S. (1991): *The global City*. New York, London, Tokyo. Princeton University Press. Princeton.

SASSEN, S. (2000): *Cities in a world Economy*, 2nd edition, Pine Forge Press.

YSA, T. (2000): "Partenariados público-privados en la gestión de centros urbanos: análisis comparativo de modelos entre Estados Unidos y el Reino Unido", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 19, Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas, pp. 47 - 60.

NOTAS

(1) Profesora titular de Universidad. Escuela de Estudios Empresariales. Plaza Oñati, 1, 20009 San Sebastián. Correo electrónico: egpdeguv@se.ehu.es

(2) Profesora titular de Universidad. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Avenida Lehendakari Aguirre, 83, 48015 Bilbao. Correo electrónico: egpzocap@bs.ehu.es

(3) Gipuzkoa Centro Comercial Abierto es una marca registrada.

(4) El funcionalismo es una teoría que buscó adaptar las ciudades a la era industrial, siendo el principal representante de esta teoría el ar-

quitecto francés Le Corbusier. *La Carta de Atenas*, publicada en 1942, es un manifiesto de los arquitectos modernos, cuyo principal representante es Le Corbusier, que han defendido el principio de división de la ciudad en zonas. Esta operación, realizada sobre un plano de la ciudad, tiene el objetivo de atribuir a cada función y a cada individuo su justo lugar en la ciudad.

(5) El urbanismo en las ciudades fue iniciado por Ildefonso Cerdá en España, con la publicación de la obra *Teoría General de la Urbanización*, publicada en 1867, la que dio origen a la palabra *urbanismo* utilizada en nuestros días.