

REVITALIZACIÓN Y DINAMIZACIÓN COMERCIAL EN ENTORNOS URBANOS: EXPERIENCIAS DEL PAÍS VASCO

Gloria Aparicio de Castro, gloria.aparicio@ehu.es, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Pilar Zorrilla Calvo, pilar.zorrilla@ehu.es, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Para hacer frente a la creciente competencia entre ciudades como destinos de compra y al desarrollo de las nuevas formas de comercio periurbano, se viene trabajando, desde hace ya más de una década, en la planificación y gestión profesional de los espacios urbano/comerciales bajo lo que se conoce como modelo de *Centro Comercial Abierto*. Ahora bien, bajo esta denominación nos encontremos con planteamientos bien distintos y el nombre se emplea como bandera de un modo de entender la dinamización comercial, gestionando el espacio urbano en que se desarrolla la actividad comercial mediante la colaboración de todos los agentes implicados, tanto públicos como privados, pero las interpretaciones y su funcionamiento pueden ser muy diferentes en cada caso.

En el presente trabajo exponemos, mediante el análisis de casos, la evolución de las experiencias de regeneración y dinamización comercial que se han desarrollado en el País Vasco desde el año 2000. Se analizan los factores que las han impulsado, evaluando y comparando las condiciones que han marcado, o están determinando, el avance en las dinámicas de colaboración público-privada para la mejora competitiva tanto del sector comercial como del entorno en que éste desarrolla su actividad: la ciudad.

PALABRAS CLAVE

Dinamización comercial, comercio urbano, colaboración público-privada, estudio de casos

ABSTRACT

To face the increasing competition among cities as shopping destinations and new forms of out-of-town shopping, TCM schemes are being used since more than a decade, for planning the management of urban and retail spaces. In Spain TCM schemes are called *Open City Center* but this denomination is not clear. So, the name uses as flag of a way of understanding the commercial dinamización, in public-private partnership, but the interpretations can be very different in every case.

In this study we expose, by means of the analysis of cases, the evolution of the regeneration experiences and commercial invigoration that have been developed in the Basque Country from the year 2000. We analyze the factors that have stimulated them, evaluating and comparing the determining conditions in the advance of public

- private partnership to improve competitiveness, as much of the commercial sector as the environment in which this one develops its activity: the city.

KEYWORDS

Retail revitalization, urban retail, public-private partnership, case studies

1. INTRODUCCIÓN

En España, como respuesta a la creciente competencia entre las ciudades como destinos de compra y al desarrollo de las nuevas formas de comercio periurbano, se viene trabajando, desde hace ya más de una década, en la planificación y gestión profesional de los espacios urbano/comerciales en la línea de lo que se ha denominado como *Centro Comercial Abierto*. Atendiendo a las propuestas de la Declaración de Málaga¹, en 1999, se trata de “ayudar a la reconversión de las áreas comerciales tradicionales en centros comerciales abiertos, mediante el apoyo a los movimientos asociativos necesarios, en el marco de la realización de proyectos integrales” (punto 9 de la Declaración), así como de “impulsar decididamente la gestión integrada del centro urbano mediante la creación de gerencias de ciudad que aplique las técnicas de los centros comerciales de forma que se incida especialmente en la promoción y el marketing del centro urbano, mediante el mantenimiento de las condiciones de seguridad, la limpieza e higiene, el mantenimiento de las áreas peatonales y aparcamientos, la organización de actos públicos, celebraciones, publicidad, etc. y la incidencia en los usos favoreciendo su reconversión” (punto 10 de la Declaración)².

Existe un amplio consenso, tanto en el ámbito profesional³ como académico (Warnaby, 1998, 2000, 2006; Warnaby et al, 2004; Rovira, 2000; De Nisco et al, 2008; Guy, 1998) respecto a la necesidad de un enfoque de gestión integrado para los diferentes procesos urbanísticos, sociales y económicos que concurren en el centro urbano. Sin embargo, no existe un modelo claramente definido, con una metodología de aplicación universalmente válida, más allá de considerar necesaria la forma de trabajo en colaboración o partenariado público-privado en tanto que convergen los intereses de agentes muy diversos, a los que es preciso responder. Esta ausencia de modelo se justifica si, como plantea Rovira (2000, p. 28) “...*se trata de crear una estructura ligera, autónoma y flexible, pero integrada, controlada y participada por todas las partes interesadas en la ciudad, que cuente con apoyos y compromisos de financiación públicos, que incluya a todos y no excluya a nadie. La fórmula de gestión elegida tiene que servir para involucrar y comprometer a todos los agentes económicos y sociales (públicos y privados), tiene que ejercer un auténtico y leal liderazgo para promover y asumir proyectos de consenso y compromiso. Se trata de que la gestión contribuya a buscar soluciones y no a*

¹ La Declaración de Málaga recoge las conclusiones del I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad celebrado en esta ciudad en 1999. Ver Gómez, R. (2000).

² El concepto de gestión del centro urbano y la figura del gerente, están directamente relacionados con la práctica anglosajona del Town Centre Management (TCM), cuyos fundamentos son la base de lo que en España se conoce como Centro Comercial Abierto. No obstante, aunque este es un modelo más trabajado y experimentado principalmente en Gran Bretaña, está también en constante evaluación, revisión y rediseño. Ver Warnaby (2006).

³ Un claro exponente de esta realidad son el I y II Congreso Europeo de Comercio y Ciudad celebrados respectivamente en las ciudades de Málaga (España, 1999) y Lille (Francia, 2000), pioneros en establecer recomendaciones para sentar las bases del trabajo a desarrollar o, más recientemente, las dos ediciones del Urban Commerce, celebradas en 2006 y 2008 en Vitoria o las del Foro de Comercio Urbano, Ágora, celebradas en Málaga, en 2008 y 2009.

generar nuevos problemas". Es decir, la propuesta de trabajo resulta necesariamente indefinida, puesto que el modelo de gestión además de integrador ha de ser flexible, capaz de ser adaptado a las características de cada ciudad y de cada entorno institucional en el que se implante.

Con este punto de partida, resulta comprensible que bajo la común denominación *Centro Comercial Abierto* nos encontremos con planteamientos bien distintos (Molinillo, 2002). Así, el nombre se emplea como bandera de una nueva forma de entender la dinamización comercial gestionando el espacio urbano en que se desarrolla la actividad comercial de un modo novedoso y en colaboración con sus últimos responsables, pero las interpretaciones y el funcionamiento o la operativa de trabajo pueden ser muy diferentes en cada caso⁴. Además, desde un punto de vista de aplicación espacial del concepto, éste se puede implementar bien en todo un núcleo urbano o municipio en su conjunto, bien en parte del mismo, en aquellas áreas que sean susceptibles de convertirse en espacios singulares para ser gestionados: calles y/o ejes comerciales de centralidad; zonas urbanas comerciales; cascos antiguos o centros históricos; centros urbanos tradicionales; centros urbanos sin carácter tradicional, etc.

En el presente trabajo exponemos, mediante el análisis de casos, la evolución de las experiencias de regeneración y dinamización comercial que se han desarrollado en el País Vasco desde el año 2000, fecha en que da comienzo la primera de ellas. El objetivo es analizar los factores que las han impulsado, evaluando y comparando los hitos y las condiciones que han marcado, o están determinando, el avance en las dinámicas de colaboración público-privada para la mejora competitiva tanto del sector comercial como del entorno en que éste desarrolla su actividad: la ciudad.

2. METODOLOGÍA

Tal y como indicábamos, la metodología de análisis que empleamos en la presente investigación se fundamenta en el estudio de casos. Dicha metodología se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica "no habituales" con creciente utilización en las diversas áreas de la Economía de la Empresa. El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente y es especialmente útil en los casos en los que, por la complejidad del fenómeno a estudiar, es difícil avanzar en su conocimiento con el uso de metodologías más cuantitativas y objetivas (Yin, 1989, 1993, 1994; Villarreal y Landeta, 2008).

Las limitaciones de la investigación fundamentada en casos están ligadas al empleo de información subjetiva, la imposibilidad de aplicar la inferencia estadística y al peso que puede tener el juicio subjetivo del investigador tanto en la selección como en la interpretación de la información. Sin embargo, para avanzar en el conocimiento de fenómenos complejos, es una metodología valiosa si se emplea con rigor, seriedad y aplicando procedimientos que incrementen su confiabilidad y validez.

⁴ Agustín Rovira, como director de AGEUCU -Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos- aporta una visión coincidente con esta afirmación con las siguientes declaraciones: "tal vez se está abusando de la denominación Centro Comercial Abierto aplicándola en proyectos que no tienen las condiciones de partida para el éxito ni parten de un modelo organizativo sólido y con viabilidad tanto económica como institucional. Sin embargo creo que se ha avanzado mucho en la difusión del concepto y de los objetivos de un CCA" (Rovira, 2003, p.14).

Estas circunstancias de complejidad del fenómeno a estudiar y múltiples fuentes de evidencia son las que concurren en el análisis que nos ocupa y justifican el método elegido. Así, no es viable la traslación de una experiencia de colaboración público-privada en los procesos de dinamización del entorno urbano-comercial, sin la correspondiente adaptación a la realidad física, social, económica e institucional de cada lugar; la principal aportación del análisis de experiencias en este contexto es abundar en el proceso de *benchmarking* que se ha revelado en los últimos años como una técnica necesaria y cada vez más utilizada en el área. En la tabla 1 se recogen algunas de las experiencias de colaboración público/privada en los procesos de dinamización urbano-comercial recogidos en la bibliografía científica y analizados a través del método del caso.

Sumándonos a esta línea de investigación, en el presente trabajo analizamos las experiencias de cuatro municipios del País Vasco: Bilbao, Eibar, Galdakao y Getxo. Se trata de municipios que, partiendo de un interés común, esto es, la mejora competitiva de su entorno a partir de la dinamización de su sector comercial, de un análisis de viabilidad para la puesta en marcha del concepto *Centro Comercial Abierto* y respaldados por apoyo financiero público para su andadura, han tenido recorridos diferentes. Entendemos que, de acuerdo con el objetivo planteado para el estudio, este es el criterio de selección de casos que nos ofrece mayor oportunidad para el aprendizaje (Stake, 1994).

Tabla 1. Resumen de experiencias de colaboración público-privada en procesos de dinamización del entorno urbano-comercial recogidos en la literatura científica.

Casos de experiencias en ciudades Europeas	
<ul style="list-style-type: none"> • Coca-Stefaniak, J.A. et al. (2009) • Coca-Stefaniak, J. A. et al. (2008) • Lloyd, M. G. et al. (2007) • Lowe, M. (2007) • Bennison, D. et al. (2007) • Emery, J. (2006) • Mitchel, A. et al. • Paddison, A. (2003) • Lopes, C.J. (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 ciudades europeas (1 española) • Novi Ligure (Italy) • Inverness (Scotland) • Southampton (Gran Bretaña) • Manchester (Gran Bretaña) • Birmingham (Gran Bretaña) • Castle Vale-Birmingham (G.B.) • Achmore (Escocia) • Coimbra y Aveiro (Portugal)
Casos de experiencias en ciudades Españolas	
<ul style="list-style-type: none"> • Coca-Stefaniak, J.A. et al. (2009) • Coca-Stefaniak, J. A. et al. (2005) • Aldeiturriaga (2000) • Criado, C (2000) • Lorens, V. (2000) • Llarch, E. (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarrasa (y otras 3 europeas) • Granollers (Barcelona) • Bilbao • Málaga • Gandía • Varias ciudades de Barcelona
Casos de experiencias en ciudades Americanas	
<ul style="list-style-type: none"> • Stokes, R.J. (2007) • Stokes, R.J. (2006) • Caruso, G. et al. (2006) • Hernandez, T. et al. (2005) 	<ul style="list-style-type: none"> • San Diego (California) • Frankford (Philadelphia) • Chicago • Toronto (Canadá)

Fuente: elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

La recogida de datos se ha fundamentado en un protocolo de cuestiones/variables que han sido consideradas en todos los casos, lo que permite establecer comparaciones y valoraciones en relación con el modelo de trabajo en colaboración en las estrategias de dinamización urbano-comercial. Concretamente, en cada uno de los casos hemos recabado información sobre las siguientes cuestiones:

- Cómo, porqué y de quién surge la iniciativa de la puesta en marcha de un plan de dinamización / revitalización comercial en el entorno urbano.
- En los casos en los que se ha avanzado en la formalización del proceso de colaboración:
 - Cómo se han conseguido superar las primeras etapas del trabajo en colaboración: coordinación de visiones, conciliación de intereses y operativas de trabajo compartido.
 - Problemas que se han tenido que afrontar y cómo se han superado.
 - Factores que han favorecido que se siga adelante.
- En el caso que no se ha conseguido avanzar, tras la realización del plan de viabilidad:
 - Dificultades que han impedido la puesta en marcha del trabajo en colaboración para la dinamización urbano-comercial.

Las fuentes de obtención de información han sido la evidencia documental, la recogida de información primaria (en 3 de los 4 casos hemos participado activa y directamente en el análisis de viabilidad para la puesta en marcha del *Merkagune*⁵), el seguimiento mediante observación y entrevistas con los partícipes de los diferentes proyectos.

3. ANÁLISIS DE CASOS

Antes de proceder a la exposición de los casos y de las conclusiones a partir de su análisis, creemos conveniente presentar algunas consideraciones, en tanto que afectan o condicionan el desarrollo de las iniciativas de *Centro Comercial Abierto* o estrategias de cooperación zonal para la dinamización del sector terciario en el entorno urbano en el País Vasco.

3.1. PARTICULARIDADES DEL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS DE CENTRO COMERCIAL ABIERTO EN EL PAÍS VASCO

La puesta en marcha de estrategias de colaboración público-privada para la dinamización urbano comercial puede tener puntos de partida muy diferentes. Así, pueden tratarse de iniciativas espontáneas que surgen desde el propio sector, en ocasiones, ligadas a una especial implicación de algún comerciante líder o a una asociación especialmente dinámica, o por el contrario, pueden estar soportadas por el respaldo público que es quien hace el esfuerzo tractor.

⁵ *Merkagune* es la denominación que, en lengua vasca, hace referencia al concepto de *Centro Comercial Abierto*.

En el caso del País Vasco es preciso reconocer el esfuerzo que desde las instituciones públicas, en concreto desde el Departamento de Comercio del Gobierno Autónomo, se ha realizado para impulsar estas formas de colaboración a las que venimos haciendo referencia a lo largo del presente trabajo. En concreto, el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco cuenta con un programa de ayudas desde el año 2000 para incentivar las estrategias zonales de cooperación comercial en los ámbitos municipales. El carácter de estas ayudas ha evolucionado en el tiempo, desde los primeros estadios en los que se requería que la asociación de comerciantes diera el visto bueno al proyecto presentado por el ayuntamiento, pero no implicaba ninguna colaboración, al Decreto por el que actualmente se regulan desde 2007⁶, donde ya se explicita la necesidad de dicha colaboración.

En este contexto, la primera iniciativa formalizada, o plataforma, de partenariado público-privado para la dinamización del entorno urbano-comercial, surgió en Bilbao*, en el año 2000, con la creación de “Bilbao Dendak” –*Asociación para la Revitalización del Sector Comercial de Bilbao*–, que unos meses después (marzo de 2001) acogió la figura del Gerente de Centro Urbano, financiada por el Gobierno Vasco. Seguidamente, las otras dos capitales de provincia del País Vasco, Vitoria y San Sebastián, desarrollaron sendas plataformas de colaboración entre el ayuntamiento y las asociaciones de comerciantes de la ciudad, incorporando de la misma forma la figura del Gerente de Centro Urbano. Creadas las Gerencias de las tres capitales, el Gobierno Vasco valora la necesidad de consolidar los proyectos iniciados para lo cual, mantiene un compromiso de financiación estable a tres años para sufragar los costes de la gerencia, para posteriormente y a medida que se alcance la suficiente madurez, ir pautando su independencia económica.

Desarrollado el modelo para la dinamización del entorno urbano comercial de las tres capitales de provincia del País Vasco, el siguiente paso del Gobierno Vasco fue desarrollar el mecanismo de apoyo al desarrollo del modelo de *Centro Comercial Abierto* para otros municipios. Inicialmente, a modo de experiencias piloto, se firman sendos convenios con Eibar* en 2005, y con Irún en 2007, que constituyen el paso previo al decreto *Merkagune*, cuyo objetivo es fomentar la colaboración público-privada entre ayuntamientos y asociaciones de comerciantes y otras asociaciones mixtas, de municipios del País Vasco.

Más recientemente, la reforma de otra línea de ayudas dirigidas al comercio, la de los Gabinetes de Asistencia Técnica al Comercio, ha hecho posible que al frente de los proyectos desarrollados al amparo del Decreto *Merkagune*, incluida la gestión de la propia plataforma de aquellos municipios que logren constituirla formalmente, se pueda incorporar una gerencia profesional, financiada por el Gobierno Vasco. No obstante, de momento, dicha financiación está comprometida a un año, que es el período de vigencia de estas ayudas y, serán las directrices gubernamentales de las nuevas formaciones políticas al frente del Gobierno Vasco, quienes han de definir las líneas de continuidad⁷.

⁶ El Decreto de 4 de Octubre de 2007 del Departamento de Industria Comercio y Turismo del Gobierno Vasco regula las ayuda del Programa Merkagune. Se pueden ver las particularidades del Decreto en la Orden de 9 de Julio de 2008 (BOPV- 24-07-08) por la que se actualiza dicho programa de ayudas. Ver www.euskadi.net

*Caso seleccionado para el análisis.

⁷ El Plan estratégico del Gobierno Vasco –Plan de Competitividad e Innovación Social del Gobierno Vasco- 2006-2009, recoge por primera vez la importancia de las estrategias de comercio y turismo, tanto por el peso específico de estos sectores dentro de la economía del País Vasco como por, en el caso del comercio, ser un elemento vertebrador de la vida en la ciudades. Una de las líneas estratégicas de actuación

3.2. EL CASO DE BILBAO: UNA EXPERIENCIA MADURA DE PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO

Los antecedentes de la colaboración público privada para la revitalización y dinamización del entorno urbano comercial en Bilbao se remontan al año 1995, con el denominado **Cluster del Turismo**, cuando la ciudad está inmersa en pleno proceso de transición desde un modelo urbano basado en la industria como referente, hacia una ciudad de servicios. Es un grupo estable de trabajo que aglutina a empresarios del comercio y la hostelería, hoteles, agencias de viajes, la Cámara de Comercio, la Oficina de Turismo y que cuenta con el respaldo del Ayuntamiento, desde el Área Municipal de Cultura y Turismo, puesto que aún no existía concejalía de comercio.

La necesidad de lograr el deseado impulso turístico para la ciudad, con el proyecto del Museo Guggenheim y las demás obras de transformación urbana, lleva a considerar la importancia del comercio local y a trabajar por ubicarlo como atractivo turístico de referencia.

Con el paso del tiempo, en 1997, a iniciativa de la Cámara de Comercio y con base en las dos asociaciones de comerciantes principales del centro urbano de Bilbao, la del Casco Viejo y la del Ensanche, se crea el grupo **Mesa de Comercio de Bilbao**, que dando continuidad a los trabajos iniciados por el Cluster del Turismo y complementando sus actuaciones con las pautas de la Declaración de Málaga, conforma el embrión de Bilbao Dendak –*Asociación para la Revitalización del Sector Comercial de Bilbao*- que, como hemos señalado en un epígrafe anterior, es la primera iniciativa formalizada de partenariado público-privado para la dinamización del entorno urbano-comercial del País Vasco.

Bilbao Dendak, constituida en el año 2000 como una asociación público-privada sin ánimo de lucro tiene como misión la de *“contribuir al desarrollo de un sector comercial competitivo y profesionalizado, generador de empleo y riqueza en la ciudad, que contribuya al posicionamiento de Bilbao como ciudad comercial, potenciando la calidad y la profesionalización de su servicio, la variedad, diferenciación y especialización de su oferta comercial, y la eficacia y eficiencia en su gestión y planificación”*.

Bilbao Dendak acoge la Gerencia de Centro Urbano de Bilbao, pero la configuración de la ciudad, policéntrica desde el punto de vista comercial y las diferencias zonales -sobre todo en equipamientos- en las periferias y en algunos casos en el centro, necesariamente obligan a contemplar distintos ritmos de evolución en la consecución de los objetivos de la plataforma.

Actualmente Bilbao Dendak acoge a las trece asociaciones de comerciantes de Bilbao, representando tanto al centro como a los barrios. Participa además un Centro Comercial (cerrado) ubicado en el centro urbano

es la de fomentar las estrategias de cooperación horizontal (zonal) haciendo mención explícita a la necesidad de la creación de estas plataformas de colaboración público-privada entre el ayuntamiento y los agentes del sector terciario del municipio y el comercio en particular. La implementación del Plan da lugar al desarrollo del Decreto *Merkagune* ya citado, y a la reforma de las líneas de ayudas a los Gabinetes de Asistencia Técnica al Comercio, que durante años había tenido un enfoque muy distinto, dando apoyo técnico al comerciante por las carencias de formación profesional detectadas en el sector (www.euskadi.net)

(Zubiarte), el Corte Inglés, la Cámara de Comercio, el Área de Salud y Consumo del Ayuntamiento (en la que se sitúa la concejalía de comercio), Bilbao Turismo (área municipal de Turismo) y Lan Ekintza (sociedad municipal de apoyo al empleo y la promoción empresarial).

Las primeras etapas del trabajo en colaboración estuvieron marcadas por un intenso proceso de aprendizaje de experiencias nacionales e internacionales, incluyendo viajes de la Gerente a las ciudades origen de las buenas prácticas objeto de *benchmarking*. El apoyo financiero, aportado por el Gobierno Vasco a la Gerencia del Centro Urbano, facilita la implicación del sector que, poco a poco, va interiorizando las ventajas del nuevo modelo de trabajo.

Sin embargo, los principales problemas surgieron precisamente a partir de un elemento esencial del modelo de trabajo de Bilbao Dendak, que es el de la “visión de ciudad” en tanto que los barrios y con respecto al centro han sentido un agravio comparativo. Por ello, ha sido necesario trabajar activamente para aunar visiones y concienciar al comercio de los barrios en la necesidad de dar comienzo a la dinamización comercial en los ejes de centralidad dado su carácter tractor y su repercusión en la imagen de la ciudad. Se trata de un ajuste de tiempos: las actuaciones tienen cabida en todas las áreas, pero se da prioridad a unas frente a otras en la secuencia temporal.–El “momento” de los barrios ya ha llegado. Así mismo, tras alcanzar la madurez del proyecto, tanto al sector como al Ayuntamiento se les hace natural trabajar en sintonía⁸

Después de casi una década de experiencia de trabajo en colaboración en la que se han desarrollado múltiples acciones de mejora ciudad/comercio con algunas buenas prácticas reconocidas (Ágora, 2008), Bilbao Dendak ya se ha consolidado. La plataforma es el lugar común de todas las decisiones e iniciativas, las que se plantean desde Bilbao Dendak como tal y las que se plantean desde cualquiera de sus integrantes, siempre, eso sí, desde una visión común, de conjunto, de ciudad. A modo de ejemplo citamos algunas como *la aplicación de seguridad para el comercio* que permite, vía SMS, conexión con la Policía Municipal con el fin de recibir información sobre los robos que se producen en la zona de ubicación del comerciante; la iniciativa *Bilbao, ciudad turística y comercial* como conjunto de acciones lideradas por la Asociación de comerciantes del centro de Bilbao (BilbaoCentro), que ha transformando su imagen para vincularla más directamente a la ciudad, ha creado programas promocionales y de dinamización urbano comercial, con atención especial al programa cultural (*Bilbao Centro Kultur Gunea; Cosas del Surrealismo*), y que han logrado posicionar a esta zona de Bilbao también como referencia del comercio y la hostelería, compartiendo liderazgo con el Casco Viejo, el otro gran centro comercial tradicional de Bilbao; la iniciativa *Transformación integral de Bilbao, urbanismo comercial*, liderada por el Ayuntamiento de Bilbao y BilbaoCentro para trabajar conjuntamente en pro de la transformación tanto desde el punto de vista estructural y urbanístico (transporte, movilidad, accesibilidad...) como de servicios.

⁸ En Octubre de 2008, con la participación del Ayuntamiento de Bilbao, La Diputación Foral de Bizkaia y las Asociaciones de comerciantes integradas en Bilbao Dendak, se ha creado una nueva Mesa del Comercio de Bilbao, con el objetivo de coordinar esfuerzos para diseñar e implementar medidas capaces de hacer frente a la actual situación de ralentización del consumo. Fruto de este trabajo, en las Navidades de 2008 se ha desarrollado una novedosa campaña promocional que ha adelantado el periodo de rebajas y en la que ha quedado claro el respaldo del Ayuntamiento al Comercio de Bilbao. Ver noticia en: http://www.elpais.com/articulo/pais/vasco/Nueva/campana/impulso/comercio/Bilbao/elpepiesppvs/20090220elpvas_19/Tes/

La realidad comercial de Bilbao es no obstante un fenómeno en constante transformación y desde Bilbao Dendak se afirma que son muchos los retos por alcanzar y en los que es necesario seguir desarrollando una visión y un trabajo compartido desde la perspectiva de colaboración público-privada: la innovación; el acceso al comercio a los jóvenes empresarios; la incorporación del comercio a la planificación territorial y estratégica de las ciudades (Directiva Europea de Servicios y horarios comerciales); la accesibilidad y movilidad; y la flexibilidad normativa.

3.2. EL CASO DE EIBAR: EL CORTE INGLÉS COMO AMENAZA Y CATALIZADOR DE UN PROCESO DE DINAMIZACIÓN URBANO COMERCIAL

Eibar es un municipio guipuzcoano de en torno a 29.000 habitantes, que en el año 2003 encarga un análisis de viabilidad para la puesta en marcha de un *Centro Comercial Abierto* para dinamizar su entorno urbano. Esta iniciativa surge ante la inquietud de sus comerciantes, preocupados por el impacto del incremento de su oferta comercial con la instalación de un nuevo centro de El Corte Inglés en los límites del municipio y la posible amenaza que ello pueda implicar para la actividad comercial de sus principales ejes o calles. Asimismo, el Ayuntamiento se muestra dispuesto a colaborar, porque percibe la importancia del comercio en la dinamización del municipio y de hecho facilita la financiación del propio estudio de viabilidad.

Del análisis de viabilidad efectuado se concluye que existe una buena situación de partida para el desarrollo de una iniciativa de trabajo en colaboración entre el sector comercio y el Ayuntamiento, que permita la mejora competitiva del primero y una mayor capacidad de atracción para el conjunto de la ciudad. Esta buena situación de partida se fundamenta en una estructura comercial equilibrada, con un porcentaje de comercio de compra comparada y por tanto tractor, superior al 60%, que se concentra en una espacio definido, el desarrollo de un nuevo proyecto comercial (Errebal Center) que integrará el mercado y nuevas instalaciones, un alto nivel de asociacionismo y lo que ello supone de implicación del sector y el interés del comercio por compartir una imagen y un proyecto común de dinamización con la administración local como interlocutora.

Es así como surge y se constituye *Eibar Centro Comercial Abierto*, asociación sin ánimo de lucro cuya “misión es promocionar el sector comercial para conseguir ser un referente comercial de Gipuzkoa de primer orden, aportando riqueza al sector comercial y de ocio y proporcionando, a nivel interno, crecimiento, desarrollo y buen servicio a los ciudadanos y a nivel externo, generando atracción a un gran potencial de visitantes, mediante una oferta comercial y de ocio, completa, atractiva y competitiva”⁹.

Los socios de esta plataforma de colaboración son la Asociación de Comerciantes de Eibar, la Federación Mercantil de Gipuzkoa, Debegesa (Sociedad para el Desarrollo Económico de la comarca), El Corte Inglés, Asociación de Empresarios de Hostelería de Gipuzkoa, Asociación de Comerciantes del Mercado y Ayuntamiento de Eibar.

⁹ Recogido de los Estatutos de *Eibar Centro Comercial Abierto*.

La experiencia de Eibar, pionera en el País Vasco como referente para las cabeceras de comarca y los municipios de tamaño medio, supone un hito y se considera el modelo piloto¹⁰ sobre el que sustentar futuros desarrollos, sin perjuicio, obviamente, de que cada caso es distinto.

Las primeras etapas del trabajo en colaboración se desarrollan con las limitaciones lógicas de la falta de experiencia, pero que se suplen con la voluntad de los diferentes partícipes, que tanto desde la perspectiva pública como desde la privada, muestran un grado de compromiso e implicación desde el inicio. Es de destacar la figura de la presidenta de la Asociación de comerciantes, que ejerce el necesario liderazgo para su puesta en funcionamiento. Se cuenta además con la ayuda de una técnica en comercio, financiada por el Gobierno Vasco que actúa de agente facilitador.

La trayectoria a lo largo de estos años ha derivado en la consolidación de la estructura de colaboración que viene trabajando en el logro de objetivos comunes como:

- La promoción de la marca *Eibar Centro Comercial Abierto*, mediante acciones de comunicación, presencia en Internet, etc.
- La promoción de la ciudad mediante actividades culturales y de ocio y el desarrollo de acontecimientos deportivos.
- La organización de eventos comerciales con el desarrollo de campañas específicas como Navidad, celebración de outlets, ferias específicas, etc.
- La búsqueda y obtención de recursos económicos.
- La puesta en funcionamiento de medidas de desarrollo urbanístico-comercial, con especial protagonismo por parte del ayuntamiento: señalética, mobiliario urbano, iluminación, limpieza, accesibilidad...

El nivel de satisfacción de los partícipes, a tenor de sus declaraciones, es alto. Se sienten implicados en el proyecto, que poco a poco se va consolidando y alcanzando un grado de madurez que permite valorar los resultados. Conocedores de que sus experiencias pueden ser de utilidad puede facilitar el camino a quienes inician este trabajo, las comparten en cuantos foros son invitados.

3.3. EL CASO DE GALDAKAO: LA AUSENCIA DE SINTONÍA ENTRE LOS AGENTES COMO FACTOR BARRERA

Galdakao es un municipio de Bizkaia que, al igual que Eibar, concentra una población de en torno a 29.000 habitantes. En este caso, aunque más tardíamente que Eibar y precisamente a la estela de experiencias previas de otros municipios que están poniendo en marcha proyectos de dinamización comercial, encarga en 2007 un análisis de viabilidad para la puesta en marcha de un *Centro Comercial Abierto*. La iniciativa surge de la mano del Centro de Empleo del Ayuntamiento de Galdakao que, a tenor de las demandas de la Asociación de Comerciantes de carácter zonal que opera en el municipio, preocupados por la fuga de gasto y por lo que ellos

¹⁰ En el año 2005 y como precursor del actual decreto Merkagune, se hizo un convenio con Eibar, por el que el departamento de Comercio del Gobierno Vasco apoyaba financieramente esta estructura de colaboración.

consideran una situación de deterioro importante de su cuota de mercado y competitividad, decide hacer un estudio para conocer la situación de partida del sector y las posibilidades de desarrollo de un plan de acción que corrija los puntos débiles.

Del análisis de viabilidad efectuado se concluye la necesidad de intervención en diferentes áreas de trabajo que exigen la participación de todos los agentes, tanto públicos como privados, para resolver los problemas de fuga de gasto o la falta de atractivo del municipio como destino de compras o de ocio, incluso para sus propios residentes.

Las dificultades para la puesta en marcha de una plataforma de colaboración se evidencian desde el principio, y no consiguen formalizarse compromisos entre las diferentes partes. Así, los resultados del estudio realizado no se comunican públicamente al sector y surgen problemas ante la falta de una visión compartida acerca de los pasos necesarios para impulsar comercialmente al municipio. La falta de entendimiento impide avanzar, lo que genera frustración entre el colectivo de comerciantes, que llegan a concluir que la inversión en el propio estudio de viabilidad ha sido a todas luces improductiva.

Así las cosas, y a pesar de poder disponer de financiación y apoyo por el respaldo del Gobierno, como en otros municipios, se observa como la falta de voluntad y de entendimiento, y la ausencia de un liderazgo claro impiden desarrollar iniciativas de impulso comercial para beneficio de todos.

3.4. EL CASO DE GETXO: LOS PRIMEROS PASOS DE UNA EXPERIENCIA INCIPIENTE

Getxo es un municipio situado en la zona costera costera de Bizkaia, con 81.254 habitantes y una importante dotación comercial formada por 1.131 establecimientos.

La historia de Getxo presenta un pasado de importante auge comercial, unido al elevado poder adquisitivo de sus residentes y a ser cabecera de comarca con importante capacidad de atracción de las compras y los visitantes de los municipios cercanos. No obstante, en los últimos diez años el decaimiento comercial de la zona ha sido una constante. La mejora de las infraestructuras de transporte, tanto los accesos por carretera como la conexión vía metro y en pocos minutos con Bilbao, así como la implantación de un Centro Comercial de Periferia (Artea) en las proximidades del municipio, han contribuido significativamente a la pérdida en la capacidad de retención de gasto comercial, así como a la de atracción de gasto de municipios cercanos.

No obstante, la proyección turística del municipio, con indudables atractivos naturales y promocionada activamente desde el ámbito municipal, ha ido en constante crecimiento. Así mismo, la completa y atractiva oferta cultural del municipio es uno de sus valores más importante y distintivos.

En 2007 y tras la renovación de la alcaldía de Getxo, comienza un nuevo período para la relación entre el Ayuntamiento y los comerciantes, representados por la única asociación que existe en el municipio (GEYC).

Comienza a vislumbrarse una dinámica de colaboración Ayuntamiento/comerciantes, apoyada en un sólido compromiso por parte del área municipal encargada de la promoción económica, y con el alcalde a su frente.

Con el fin de encontrar vías de mejora y solución a los problemas que atraviesa el comercio, compartidos con otros agentes del sector terciario del municipio, la corporación municipal encarga un *Plan de Marketing para la dinamización del sector terciario de Getxo: comercio, ocio y turismo*.

En diciembre de 2008 se concluye la realización del estudio que se fundamenta en un análisis de viabilidad para la puesta en marcha de un *Centro Comercial Abierto*, y la formalización de una plataforma en el municipio. El año decisivo para la consolidación del proyecto va a ser 2009. La plataforma *Merkagune*, inicialmente cuenta con el apoyo directo de la corporación municipal y como resultado del trabajo de campo que incluía el análisis de viabilidad realizado, la respuesta sectorial parece será positiva. No obstante, a pesar de la buena predisposición, no se puede asegurar de partida el éxito de la iniciativa por que el nivel de asociacionismo comercial en el municipio es reducido (en torno al 20%). Por ello, como condición previa y en el marco de nuevo proyecto por desarrollar, será necesario impulsar las cotas de participación sectorial en el mismo.

En definitiva, quedan muchos aspectos que resolver y, si bien es aún muy pronto para prever cómo será el devenir de esta plataforma de colaboración, sí cabe afirmar una nueva actitud, una predisposición al cambio y una nueva sintonía en las formas de trabajo de los diferentes partícipes, públicos y privados, con la apertura de un nuevo canal de interlocución. Se desean compartir puntos de vista y como ya se ha puesto de manifiesto en los primeros contactos de presentación del proyecto, hay mucha ilusión, que si bien puede parecer un factor subjetivo, es decisivo para su impulso.

CONCLUSIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA

El análisis de los diferentes casos expuestos permite extraer algunas conclusiones que pasamos a detallar. Así, si bien el apoyo institucional de carácter financiero para impulsar y dinamizar el comercio urbano puede ser determinante como desencadenante de iniciativas de colaboración público-privadas, no supone ninguna garantía de éxito.

La clave en estos procesos viene dada por la voluntad de alcanzar objetivos comunes, que benefician a todas las partes, compartir visiones. Todo ello a su vez exige un cambio de mentalidad, lo que implica tiempo. Es esto lo que explica que muchas plataformas tengan, en el mejor de los casos, ritmos muy lentos de puesta en funcionamiento. A la voluntad cabe sumar la capacidad de liderar proyectos de estas características que por su naturaleza son complejos y no exentos de dificultades operativas. Se precisan personas capaces de aunar los intereses de todas las partes, de dirimir conflictos y de llegar a acuerdos, cuestiones que en muchas ocasiones no se logran por el peso de experiencias de fracaso pasadas que impiden avanzar.

Otro de los condicionantes de partida más importantes es la existencia de un colectivo profesional bien organizado, con capacidad de interlocución, lo que viene dado por su peso asociativo. Este es uno de los pilares

sobre los que conviene esforzarse especialmente, buscando sistemas que incentiven la participación del comercio en las asociaciones y por ende en la gestión de la ciudad, dado que en la medida en que se tenga una visión colectiva, resulta más sencillo el planteamiento de soluciones ventajosas para todos.

Por otra parte, las diferencias en los cuatro casos analizados se explican no sólo por su diferente recorrido a lo largo del tiempo o por la distinta fase en la que se encuentran en el desarrollo de una iniciativa de colaboración público-privada para la dinamización del entorno urbano comercial, sino por otros factores propios, atribuibles a cada entorno concreto y situación. Así, el hecho de que el municipio en cuestión tenga o no carácter turístico, la mayor o menor proximidad a capitales de provincia o municipios cabecera de comarca, la menor o mayor saturación de la oferta con centros comerciales de periferia en las proximidades, etc. pueden ser determinantes tanto de la consideración de la iniciativa y de su puesta en marcha, como de su evolución. Además, cada ciudad, cada entorno, cada municipio son únicos y las propuestas de dinamización urbano comercial se desarrollarán en línea al posicionamiento que deseen tener, y obviamente deben basarse en un carácter o aspecto diferencial. Por tanto, más allá de buscar como objetivo la obtención de una mejora competitiva, el desarrollo del modelo de colaboración público-privada no puede derivar en los mismos resultados en todos los casos; al contrario, ya que de otro modo caeríamos en un fenómeno de *clonación* de ciudades desde un punto de vista comercial.

En esta línea, dada la variedad de experiencias que se están desarrollando en torno a la iniciativa de crear un Centro Comercial Abierto, ya no sólo en el País Vasco sino en todo el territorio español, sería necesario elaborar un mapa clasificatorio de las mismas de acuerdo con distintos criterios para su posterior comparación y análisis, lo que configura el paso siguiente a plantear en futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ágora, Foro del Comercio Urbano (2008): "118 Experiencias de Centros Urbanos", Málaga.
- Aldeiturriaga, J. (2000): "Bilbao Dendak' una experiencia de partenariado público-privado para la promoción comercial de la ciudad de Bilbao", *Gestión y análisis de políticas públicas*, n.º. 19, pp. 79-90.
- Bennison, D.; Warnaby, G. y Medway, D. (2007): "The role of quarters in large city centres: a Mancunian case study", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Bradford, Vol. 35, n.º. 8, pp. 626-638.
- Caruso, G.; Weber, R. (2006): "Getting the Max for the Tax: An Examination of BID Performance Measures", *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, n.º 1-3; pp. 187-219.
- Coca-Stefaniak J.A.; Stasi F.; Codato G.; Franco E.; Roberts, G. (2008): "Reclaiming customers through a retailer-led TCM scheme in Italy", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, n.º. 1; p. 115-124.
- Coca-Stefaniak, J.A.; Parker, C.; Barnaby, A.; Garrel X. y Segobia, E. (2005): "Gran Centre Granollers - "city, culture and commerce"", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, n.º 8/9; pp. 685-697.
- 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.

- Criado, C. y Rubio, A. (2000): “La revitalización económica de los centros históricos como logro de la confluencia de las políticas municipales y los intereses privados: La ciudad de Málaga: una vía hacia la gestión mancomunada del espacio”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº. 19, pp. 91-100.
- De Nisco, A.; Riviezzo, A and Napolitano, M.R. (2008): “The role of stakeholders in town centre Management: guidelines for identification and analysis”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1, nº 2, pp. 166 – 176.
- Emery, J. (2006): “Bullring: A case study of retail-led urban renewal and its contribution to city centre regeneration”, *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 5, nº. 2; pp. 121-134.
- Evans, R. (1997): *Regenerating Town Centres*, Manchester University Press, Manchester.
- Forsberg, H.; Medway, D. and Warnaby, G. (1999): “Town centre management by co-operation: evidence from Sweden”, *Cities*, Vol. 16, nº5, pp. 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, pp. 71-78.
- Guy, C.M. (1994): *The Retail Development Process: Location, Property and Planning*, Routledge, London.
- Guy, C.M. (1998): “Controlling new retail spaces: the impress of planning policies in Western Europe”, *Urban Studies*, Vol. 36, nº 5-6, pp. 953-979.
- Hernandez, T. y Jones, K. (2005): “Downtowns in transition: Emerging business improvement area strategies”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, nº. 11/12, pg. 789-806.
- Llarch, E. y Matéu, J. (2000): “Fomento del Comercio Urbano: Experiencias en materia de dinamización en centros urbanos de barrios y ciudades medias del área de Barcelona”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº 19, pp. 109-117.
- Lloren, V. (2000): “La actuación en el centro histórico de Gandía: urbanismo, comercio y colaboración pública-privada”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº. 19, pp. 101-108.
- Lloyd, D. P. (2007): “In search of a small city's élan vital: Inverness: towards progressive change?”, *The Town Planning Review*, Vol. 78, nº. 6; pp. 749-774.
- Lopes, C.J. (2000): “City center revitalization in Portugal. Lessons for two medium size cities” *Cities*, Vol. 17, nº. 1, pp.- 19-31.
- Lowe, M. (2007): “Rethinking Southampton and town centre futures”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, nº. 8, p. 639-646.
- Mitchell, A. And Kirkup, M. (2003): “Retail development and urban regeneration: A case study of Castle Vale”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, nº 8/9; p. 451-459.
- Molinillo, S. (2002): *Centros comerciales del área urbana*, ESIC Editorial, Madrid.
- Paddison, A. (2003): “Town centre management (TCM): A case study of Achmore”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, nº. 11/12; p. 618-628.
- Ravenscroft, N. (2000): “The Vitality and Viability of Town Centres”, *Urban Studies*, Vol. 37, nº 13, pp. 2533-2549.
- Rovira, A. (2000): “Propuesta y modelos para la gestión estratégica de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nº. 19, pp. 19-34.

- Rovira, A. (2003): "Los centros comerciales se convertirán en patrimonio comercial y turístico de la ciudad" *Economía Guipuzcoana Digital*, http://www.camaragipuzkoa.com/publicaciones/economia_guipuzcoana/pdf/eg_10_2003_14_15.pdf
- Stake R. E. (1994): "Case Studies", en Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Stokes, R. (2006): "Business Improvement Districts and Inner City Revitalization: The Case Of Philadelphia's Frankford Special Services District", *International Journal of Public Administration*, Vol. 29, n°. 1-3; pg. 173-186.
- Stokes, R. (2007): "Business Improvement Districts and Small Business Advocacy: The Case of San Diego's Citywide BID Program", *Economic Development Quarterly*, Vol. 21, n°. 3, pp. 278-291.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2007): El estudio de casos como metodología de investigación científica en la Economía de la Empresa" XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid.
- Warnaby, G. (1998): "Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects" *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol , n°18, pp. 55-59.
- Warnaby, G. (2000). "Process, Content and Context Considerations Influencing the Marketing Urban Areas as Shopping destinations", *Working Paper*, ISSN 1471-857X, pp. 1- 27.
- Warnaby, G. (2006): "Marketing retail provision in UK towns and cities: present practice and future prospects", *Place Branding*, Vol. 2, n°3, pp. 195-209.
- 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, n° 1, pp. 15 – 31.
- Warnaby, G. y Davies, B.J. (1997): "Cities as services factories? Using the servuction system for marketing cities as a shopping destinations", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25, No.6, pp.204-210.
- Warnaby, G.; Bennison, D.; Davies, B.J. y Hughes, H. (2004): "People and partnerships:marketing urban retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 11, pp.545-556.
- Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (1993): *Applications of case study research*, Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- Zárate, J.A. (2008): "Una experiencia madura de partenariado público-privado", *Ágora, I Foro del Comercio Urbano*, Málaga. <http://descargas.fycma.com/publico/Ponencias%20del%20AULA%20INTERACTIVA/06-05/18.00%20a%2019.00%20h/Bilbao%20Dendak.%20J.%20Z%20C3%A1rate.pdf>.