

DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO EN ESPAÑA: UNA VISION COMPARADA DESDE LA PARTICIPACION DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES Y LAS ASOCIACIONES DE COMERCIANTES

M^a. GLORIA APARICIO DE CASTRO

JON CHARTERINA ABANDO

SUSANA TEJADA BARRENETXEA

gloria.aparicio@ehu.es, jon.charterina@ehu.es, susana.tejada@ehu.es

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Desde finales de los 90 en muchas ciudades españolas se ha trabajado en pro de la dinamización del comercio urbano a través del partenariado o colaboración público-privada mediante iniciativas de Centro Comercial Abierto. Tras casi una década de experiencias, este documento presenta los resultados de un estudio empírico que recoge la visión que tienen sobre estos procesos de colaboración tanto la iniciativa pública como la privada, desde una perspectiva comparada a través del nivel de satisfacción alcanzado.

Palabras clave:

Dinamización comercial, comercio urbano, colaboración público-privada, revitalización comercial

1. Introducción

La revitalización y el impulso de las ciudades es objeto de preocupación, reflexión y debate desde hace ya tiempo en el seno de las sociedades desarrolladas y se considera que el comercio es una de las variables esenciales a tener en cuenta y sobre las que trabajar. La presencia de esta actividad en los centros urbanos se configura como un elemento vertebrador en los procesos de revitalización urbana (Castresana, 1997) no sólo por ser una función que incide favorablemente en la salud del centro urbano, tal y como señala Ezquiaga (1999) sino porque es un firme soporte de la diversificación económica de las ciudades hacia el sector de servicios que desempeña un papel fundamental para impedir las fugas de gasto, contrarrestando el interés de la población por salir fuera de su localidad (Warnaby *et. al*, 1997). Por ello, la regeneración urbana emprendida por muchas ciudades de Europa, finalmente, ha pivotado en la vuelta al centro urbano de las actividades comerciales tradicionales (Association of Town Centre Management, 1994; Elizagarate, 2005)

Por otra parte, el comercio minorista en Europa desde mediados del S. XX ha experimentado una intensa transformación fruto de un contexto de intensa competencia tanto de carácter horizontal, entre las empresas del sector, como entre los diferentes entornos en los que se ubica. Actualmente, los entornos comerciales compiten entre sí en la captación de visitantes y gasto; tanto en las grandes ciudades como en las periferias y las aglomeraciones urbanas de menor tamaño, pero con cierta entidad comercial.

En este contexto, el interés de las Administraciones públicas por el desarrollo de nuevos atractivos urbanos confluye con el interés de los agentes económicos privados, especialmente del comercio, por buscar nuevas herramientas o modelos de trabajo eficaces para afrontar la creciente competencia; más allá de los límites de mejora en la gestión de cada negocio individual. De ahí surge el interés generalizado por desarrollar modelos de colaboración público-privada eficaces en el proceso de dinamización del comercio urbano.

2. Planificación estratégica del comercio minorista en entornos urbanos: antecedentes y estado de la cuestión

Son varias las iniciativas y programas de revitalización urbana que, basados en la colaboración público-privada, se han desarrollado en los diferentes países para tratar de resolver estas cuestiones. Estos modelos pueden clasificarse básicamente en dos tipos de acuerdo a su origen: experiencias americanas fundamentadas en los Business Improvement District (BIDs) y el denominado Town Centre Management (TCM) o modelo de Gestión de Centros Urbanos, originario de Reino Unido y referente en el ámbito europeo.

Los centros de mejora de negocios, BID o modelo americano, son organizaciones privadas sin ánimo de lucro encargadas de gestionar la cantidad recaudada por las entidades locales a través de una tasa adicional abonada por todos los agentes privados que desarrollan una actividad económica en un área delimitada, entre los que además de comercios se incluye también a profesionales y a la hostelería, como operadores de una zona específica de la ciudad, creándose la organización bajo la legislación de los estados y de las ordenanzas locales. Los servicios que prestan los BID son relativos a la seguridad, la limpieza, el mantenimiento de las calles, y el equipamiento de mobiliario urbano, realizando tanto acciones de marketing, como actividades promocionales, o de creación de imagen de marca. Por tanto, en EE.UU. existe un marco legal que posibilita a estas organizaciones, los BID, completar el trabajo de la Administración pública y son ya experiencias ampliamente desarrolladas y consolidadas (Padilla *et. al.*, 2009).

En el marco Europeo, en los primeros estadios del TCM en el Reino Unido, la colaboración se materializaba a través de los denominados “Partenariados de Centro de Ciudad” (*Inner City*

Partnerships) de la década de los 70, pero el modelo ha evolucionado en los 90 hacia la creación de estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia, donde se deciden y desde las que se ejecutan las acciones que desarrollan los proyectos conjuntos entre el ámbito público y privado. Son las denominadas *plataformas* de colaboración público-privada, que, idealmente, debieran incorporar una representación de todos los agentes, tanto públicos como privados, que pueden influir positivamente en la vitalidad de una ciudad y sus ejes comerciales. Más recientemente, también en algunas ciudades del Reino Unido, se han establecido los mecanismos legislativos necesarios para poder recaudar, vía impositiva, una tasa adicional obligatoria para todos los afectados/beneficiados de la iniciativa en una zona determinada (Warnaby *et al*, 1998; Warnaby, 1998; 2006). Con ello, se soluciona el problema del *free riding* o el hecho de que haya comercios u otros agentes, que no habiendo contribuido a financiar el plan de actividades y de dinamización urbano comercial, se beneficien de su puesta en marcha (Forsberg *et al*, 1999).

La organización de la relación a través de las plataformas ayuda a solucionar muchos de los problemas operativos y, por tanto, a avanzar en los procesos de colaboración (Van den Berg *et. al*, 1999). Además, la existencia de un gerente, profesional e independiente, al frente de las mismas dota de visibilidad a la iniciativa y legitima el interés, en pro de la ciudad o del entorno urbano comercial, de las decisiones que se adopten en el seno de estas organizaciones. No en vano, la profesionalización en la gestión de estas plataformas ha sido reconocida como “uno de los factores que han propiciado el éxito de las experiencias de colaboración público privada del Reino Unido” (Dirección General de Comercio Interior, 1998, p. 61).

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

Considerando la trayectoria tanto europea como americana, el trabajo en colaboración para la dinamización comercial urbana en España es menos dilatado, y el recorrido pudiera resultar tal vez más sencillo que en otros países pioneros, precisamente por la posibilidad de aprender de sus experiencias¹.

En España, desde el I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad en 1999, celebrado en Málaga (Gómez, 2000), y trabajos pioneros como los de Castresana (1999), Sánchez del Río (1999) o Molinillo (2001, 2002), se ha desarrollado un intenso proceso de reflexión y trabajo en pro del impulso de esta actividad en las economías urbanas.

A lo largo de esta última década, han surgido con este objetivo numerosas experiencias conocidas como *Centros Comerciales Abiertos (CCA)* o *Centros Comerciales de Área Urbana (CCU)*. Molinillo (2002, pág. 175) los define como “una agrupación de agentes sociales, económicos, políticos y culturales de un área urbana delimitada, vinculados a través de una entidad con personalidad jurídica que, con una gestión externa común y un criterio de unidad e imagen propia, persigue la mejora de la situación económica de su entorno”.

A pesar de esta definición que nos explicita un marco teórico de trabajo, bajo la denominación CCA se ha recogido procesos de reactivación comercial muy distintos y con problemáticas de avance en la colaboración muy heterogéneas. Hay experiencias lideradas y representadas principalmente por la iniciativa pública, otras por la privada, y algunas por una organización mixta en la que se integran miembros de ambas partes; las hay con o sin gerencia profesional, en cuyo caso ésta puede ser o no independiente de la Administración local y de la Asociación o Asociaciones de comerciante que participan; varía también el número y tipo de integrantes de cada una de las partes implicadas activamente en los procesos de colaboración; el modelo de financiación, etc. Es decir, a diferencia de

¹ En España, la oficina PATECO –Plan de Acción Territorial Aplicado a la Distribución Comercial- integrada en el Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valencia, ha divulgado el documento “Guía Práctica sobre Gestión de Centros Urbanos”, con indicaciones para la creación y posterior desarrollo de la estructura de partenariado de Gestión del Centro Urbano. Ver http://www.pateco.org/publicaciones/listado_publicaciones.php

las experiencias americanas (BID) de impulso plenamente privado y de otras experiencias europeas (TCM) de iniciativa prácticamente pública, en el caso español nos encontramos con un modelo de trabajo muy abierto y flexible para atender a la realidad social, política, económica, etc. de cada localidad. Por tanto, el funcionamiento o la operativa de trabajo de cada iniciativa de CCA puede ser muy diferentes en cada caso (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008).

Existen también algunas publicaciones (Cerdá, 2006 y 2007; García et al., 2010; Zorrilla et al, 2006) que se han centrado en establecer criterios de medida de la eficacia de este tipo de iniciativas. Sin embargo, no existe un registro oficial completo de estas experiencias que permita una revisión exhaustiva de las mismas para valorar su posible éxito o fracaso a partir de los factores que están condicionando tanto su puesta en funcionamiento como su evolución en el tiempo, así como los resultados obtenidos².

En este contexto, a lo largo del 2009 los autores de este trabajo hemos desarrollado una investigación³ con el objetivo de analizar el fundamento de la colaboración público-privada en los procesos de dinamización comercial en entornos urbanos en España, para dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿cómo se están desarrollando estos procesos en la práctica en este país? (Aparicio et. al, 2010_{a,b}).

3. Estudio empírico

3.1. Metodología

Para la identificación y análisis de experiencias de CCA en España, hemos recurrido a la base de datos del anuario económico de La Caixa (2008)⁴, a partir del cual se clasifican un total de 67 localidades como cabeceras de áreas comerciales y 252 como cabeceras de subáreas comerciales⁵, repartidas a lo largo de toda la geografía española. Partimos, por tanto de un total de 319 municipios con entidad comercial en los que, a priori, podía existir algún tipo de colaboración entre Ayuntamiento y comerciantes válida como unidad de análisis para el objetivo de investigación planteado en este documento.

En la encuesta a representantes de la iniciativa pública, nos dirigimos a los responsables de comercio de los Ayuntamientos, tanto con competencias exclusivas en la materia como compartidas con otras áreas de responsabilidad municipal. En el caso de la iniciativa privada han sido tanto gerentes profesionales, en caso de existir, como presidentes que representan a la estructura organizativa de las Asociaciones de comerciantes. Cabe matizar que en la construcción de la base de datos de Asociaciones, tuvimos que eliminar de nuestro universo de análisis algunas localidades -en concreto 11- que carecían de movimiento asociativo comercial.⁶

En los cuestionarios enviados a cada una de las partes, iniciativa pública y privada, se han establecido tres filtros:

- **Primer filtro:** la existencia o no de colaboración Ayuntamiento-comercio.

² En España, existe AGECE (Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos) dirigida a profesionales (personas físicas) en general, comprometidas con la gestión urbana y comercial de las ciudades. Sin embargo, ni todos sus miembros son necesariamente parte de alguna de las experiencias de colaboración que se han puesto en marcha, ni tienen por qué estar necesariamente inscritas todas ellas. Ver: <http://www.agece.es/>

³ El presente trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto de investigación "Comercio y ciudad. Planificación estratégica del comercio minorista en entornos urbanos. Urbanretail" financiado por *Feside*, Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo de la Economía de la Empresa. Convocatoria 2009.

⁴ <http://www.anuarieco.lacaixa.comunicacions.com> Consulta abril de 2009.

⁵ Ambas denominaciones se utilizan para organizar territorialmente el comercio en España y la dirección de acceso a las definiciones que da el glosario de términos del anuario económico de La Caixa es:

<http://www.anuarieco.lacaixa.comunicacions.com/java/X?cgi=caixa.glosario.index.pattern>

⁶ En el proceso de construcción de la base de datos se llamó a los Ayuntamientos para que nos dieran a conocer la existencia o no de Asociaciones de comerciantes en el municipio y, si disponían de ellos, algunos datos de contacto con las mismas. También se realizaron consultas a través de Internet de páginas de las Cámaras de Comercio y, en algunos casos, llamadas telefónicas a comercios de localidades en las que no existían datos por fuentes oficiales, para ver si directamente los comerciantes nos podían informar si pertenecían o no a alguna Asociación de referencia en la localidad y/o si conocían de su existencia.

- **Segundo filtro:** el carácter habitual o no de la colaboración;
- **Tercer filtro:** el carácter formalizado o no de la colaboración.

La recogida de datos, se realizó a través de cuestionario auto-administrado vía e-mail.

3.2. Composición de la muestra total

La ficha técnica recogida en la tabla 1, aglutina las respuestas obtenidas en ambos colectivos implicados en las iniciativas de colaboración, Ayuntamientos y comerciantes.

TABLA 1.
Ficha técnica

Encuesta a responsables de comercio en Ayuntamientos
Período de recepción de información: 29 de marzo 2009 a 19 de Junio de 2009
Universo: 319 municipios
Contactos logrados: 248 Ayuntamientos
Repuestas obtenidas: 155 Ayuntamientos
Ayuntamientos con respuesta afirmativa en colaboración: 124
Encuesta a responsables de Asociaciones de comerciantes
Período de recepción de información: 9 de octubre 2009 a 23 de Noviembre de 2009
Universo: 308 municipios con Asociación de comerciantes.
Contactos logrados: 141 Asociaciones
Repuestas obtenidas: 100 Asociaciones
Asociaciones con respuesta afirmativa en colaboración: 70

Según el tipo de municipios, el 61,2% de las áreas comerciales y un 40% de las subáreas han dado respuesta afirmativa en cuanto a la existencia de colaboración público-privada en el ámbito de la dinamización urbano comercial. Es por tanto más habitual este tipo de colaboración en los municipios con mayor desarrollo comercial.

De forma global, atendiendo a las respuestas recibidas, también podemos afirmar que la colaboración público-privada para la dinamización urbana comercial, se da de una manera generalizada en los municipios españoles (44,51%). Sin embargo, si analizamos con más detenimiento el tipo de colaboración puesta en marcha observamos que, sólo en el 30,4% de estos municipios se desarrolla una colaboración de manera habitual. En el 62% de éstas disponen de una estructura organizativa formalizada o plataforma de colaboración y sólo en el 47% de las mismas hay una gerencia profesional al frente de la organización.

3.3. Resultados comparados entre ayuntamientos y asociaciones en la valoración de las experiencias de colaboración

DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO EN ESPAÑA: UNA VISION COMPARADA.....

Mediante pruebas no paramétricas⁷ de comparación de medias se pretendió comprobar en qué cuestiones se dan diferencias de percepción entre las asociaciones y los gestores municipales (ayuntamientos) con respecto a los siguientes parámetros:

- la existencia o de un plan estratégico en el municipio que contemple la importancia estratégica de su comercio y en el que se enmarquen estas iniciativas.
- la antigüedad en las relaciones de colaboración.
- el grado de formalización de la relación a través de una plataforma organizada.
- la existencia de una gerencia profesional al frente de las mismas.
- el origen de la iniciativa de colaboración.

A.- Existencia de un plan estratégico para el municipio

Para comprobar si existen diferencias en esta cuestión, tanto entre las asociaciones, como entre los ayuntamientos, se compararon las puntuaciones medias de la experiencia de la relación diferenciando aquellos casos en que se dispone de plan estratégico de aquellos otros en que no.

TABLA 2.
Existencia de plan estratégico

Entrevistado	¿Existe plan estratégico?	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	Sí	70	7.14	U Mann-Whitney 796.000
	No	36	6.11	W Wilcoxon 1462.000 Z -3.195 Kruskal-Wallis 10.209 (1 g.l.) P asintót. < 0.001
Asociaciones	Sí	37	6.38	U Mann-Whitney 245.500
	No	23	5.00	W Wilcoxon 521.500 Z -2.783 Kruskal-Wallis 7.748 (1 g.l.) P asintót. < 0.005

Las pruebas robustas de contraste de medias permitieron comprobar que sí existen diferencias significativas de valoración para aquellos municipios que disponen de plan estratégico⁸. En ambos colectivos, ayuntamientos y asociaciones, las pruebas de contraste indicaron que la valoración de la relación resulta significativamente mayor en caso de existencia de un plan estratégico. Es decir, el hecho de contar con un plan estratégico parece relacionarse con una mayor valoración de la experiencia de colaboración.

B.- Antigüedad de la relación ayuntamiento-asociación

⁷ Se optó por la realización de pruebas no paramétricas, dado el reducido tamaño de las sub-muestras obtenidas. En particular, se recurrió a las pruebas *U* de Mann=Whitney, *W* de Wilcoxon cuando se ponían a prueba la igualdad de medias en dos sub-grupos, y Kruskal-Wallis, para este caso o también cuando la variable diera lugar a 3 o más grupos. Para más información, puede verse en Daly *et al.* (1999).

⁸ Una advertencia es preciso señalar respecto a las pruebas robustas: estas pruebas estadísticas se basan en rangos. Por consiguiente, el signo positivo o negativo del estadístico *z* puede no guardar relación con los tamaños de las diferentes medias mostradas en la tabla.

Se pusieron a prueba dos tipos de antigüedad, dando lugar a cuatro submuestras diferentes: (1) para el caso de los ayuntamientos y asociaciones que manifestaron tener una relación de carácter informal, aunque continuada; y (2) para aquellas asociaciones y ayuntamientos que manifestaron en la encuesta mantener una relación de carácter formal.

En todos los casos, ayuntamientos y asociaciones, sean con o sin relación de carácter formal, se compararon las puntuaciones medias de la experiencia de valoración de la relación, diferenciando la antigüedad de la misma entre quienes la habían iniciado hace menos de tres años, y quienes llevaban más de ese tiempo.

TABLA 3.
Antigüedad de la relación ayuntamiento-asociación

Entrevistado	Desde cuándo se desarrolla la colaboración no formal	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	Hasta 3 años	7	8.29	U Mann-Whitney 86.000
	Más de 3 años	34	7.62	W Wilcoxon 681.000 Z -1.209 Kruskal-Wallis 1.460 (1 g.l.) P asintót. = 0.227
Asociaciones	Hasta 3 años	4	8.00	U Mann-Whitney 19.500
	Más de 3 años	13	7.38	W Wilcoxon 110.500 Z -0.789 Kruskal-Wallis 0.623 (1 g.l.) P asintót. = 0.430
Entrevistado	Desde cuándo se desarrolla la colaboración formal	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	3 años o menos	15	4.53	U Mann-Whitney 165.000
	Más de 3 años	31	5.77	W Wilcoxon 285.000 Z -1.607 Kruskal-Wallis 2.581 (1 g.l.) P asintót. = 0.108
Asociaciones	3 años o menos	5	7.00	U Mann-Whitney 39.000
	Más de 3 años	21	6.48	W Wilcoxon 270.000 Z -0.922 Kruskal-Wallis 0.850 (1 g.l.) P asintót. = 0.357

En ningún caso se apreciaron diferencias significativas al 5% en cuanto a la puntuación media. Es decir, los resultados de las pruebas realizadas no permiten discernir si la antigüedad de la relación se asocia con una mayor valoración de la experiencia de colaboración.

C.- Grado de formalización de las relaciones

DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO EN ESPAÑA: UNA VISION COMPARADA.....

Para indagar sobre el grado de formación de las relaciones, la comprobación de diferencias se hizo cruzando la valoración de la relación con las siguientes variables indicadoras del nivel de formalización de las mismas: (1) formalización en una estructura o plataforma; (2) conveniencia o no de formalizar la relación en una estructura; y (3) forma jurídica de la estructura de colaboración.

En primer lugar, respecto a la existencia de una estructura de tipo formal, para el caso de los ayuntamientos analizados se evidencia que la valoración de la relación es significativamente mayor cuando se cuenta con dicha estructura. No obstante, y aunque en términos descriptivos para la muestra ésta también parece ser la evidencia tomada en el caso de las asociaciones estudiadas, la diferencia no resulta estadísticamente significativa.

Por el contrario, las otras dos pruebas de contraste no obtuvieron diferencias significativas. Respecto a si se considera conveniente formalizar la estructura de colaboración, ninguno de los dos colectivos estudiados varía significativamente su puntuación de valoración al variar la respuesta entre afirmativa o negativa para aquella variable. De igual forma, con respecto a la forma jurídica, ninguno de los dos colectivos estudiados varía en cuanto a la puntuación de su valoración de relación en función del tipo de persona jurídica en que se concrete.

TABLA 4.
Formalización de las relaciones

Entrevistado	Formalización en estructura o plataforma	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	Sí	41	7.73	U Mann-Whitney 248.500
	No: compromiso informal	26	6.58	W Wilcoxon 599.500 Z -3.820 Kruskal-Wallis 14.592 (1 g.l.) P asintót. < 0.001
Asociaciones	Sí	17	7.53	U Mann-Whitney 68.000
	No: compromiso informal	12	6.83	W Wilcoxon 146.000 Z -1.579 Kruskal-Wallis 2.494 (1 g.l.) P asintót. = 0.114
Entrevistado	Considera conveniente formalizar estructura	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	Sí	14	6.36	Kruskal-Wallis 0.893 (2 g.l.)
	No	4	6.75	P asintót. = 0.640
	Estamos en vías de formalización	8	6.88	
Asociaciones	Sí	34	5.26	U Mann-Whitney 142.500
	Estamos en vías de formalización	9	5.56	W Wilcoxon 737.500 Z -0.318 Kruskal-Wallis 0.101 (1 g.l.) P asintót. = 0.750
Entrevistado	Forma jurídica	N	Medias	Resultados de los contrastes

Ayuntamientos	As.sin ánimo lucro	9	7.78	U Mann-Whitney 49.500
	Otras	11	7.91	W Wilcoxon 115.500 Z 0.0 Kruskal-Wallis 0.0 (1 g.l.) P asintót. = 1.0
Asociaciones	As.sin ánimo lucro	5	8.00	U Mann-Whitney 18.500
	Otras	10	7.50	W Wilcoxon 73.500 Z -0.857 Kruskal-Wallis 0.735 (1 g.l.) P asintót. = 0.391

D.- Presencia de una gerencia profesional

A nivel descriptivo para el caso de las submuestras tomadas, y en los dos grupos analizados, se obtiene que quienes valoraron de manera positiva la presencia de una gerencia profesional dieron también valoraciones más elevadas en el indicador conjunto de la relación. Sin embargo, esta apreciación se puede extrapolar al total de la población sólo en el caso de los ayuntamientos, para un nivel de significatividad superior al 6,2% . Por consiguiente, si para el caso de éstos sí existe evidencia que señala que una gerencia profesional se relaciona con una mejor valoración de la relación, no ocurre lo mismo con las asociaciones.

TABLA 5.

Gerencia profesional

Entrevistado	Existe una gerencia profesional	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	Sí	19	8.00	U Mann-Whitney 141.500
	No	22	7.50	W Wilcoxon 394.500 Z -1.865 Kruskal-Wallis 3.479 (1 g.l.) P asintót. = 0.062
Asociaciones	Sí	10	7.70	U Mann-Whitney 30.500
	No	7	7.29	W Wilcoxon 58.500 Z -0.471 Kruskal-Wallis 0.222 (1 g.l.) P asintót. = 0.638

E.- Origen de la iniciativa de colaboración

A continuación, en este sub-epígrafe se relaciona de nuevo la valoración de la relación como dependiente de la diferenciación respecto a qué parte de la relación tuvo la iniciativa de dar comienzo

**DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA DINAMIZACIÓN DEL
COMERCIO URBANO EN ESPAÑA: UNA VISION COMPARADA.....**

a la misma. Los resultados del contraste de diferencia de medias se diferencian en ambos colectivos analizados, ayuntamientos y asociaciones.

Para el caso de los ayuntamientos entrevistados, los resultados no evidencian que existan diferencias significativas en cuanto a la variable dependiente de valoración de la relación según de qué parte tuvo origen la iniciativa.

Por el contrario, en el caso de las asociaciones, se aprecian diferencias significativas en la puntuación de la variable dependiente. En concreto, es significativamente mayor la puntuación media de las asociaciones que manifestaron que la iniciativa partió de su labor conjunta con los ayuntamientos.

En el caso de esta prueba de contraste, es curioso que mientras en el caso de los ayuntamientos en varios casos alegaron que el origen de la iniciativa de colaboración tuvo lugar en las asociaciones, y en otros desde el propio ayuntamiento, en el caso de las asociaciones, desde ninguna se reconoció que la iniciativa partiese mayoritariamente desde el ayuntamiento. Por último, e independientemente de la respuesta dada respecto a de quién partió la iniciativa de colaboración, resulta destacado el salto entre las puntuaciones marginales aportadas por las asociaciones, más bajas que las aportadas por los ayuntamientos.

TABLA 6.
Origen de la iniciativa

Entrevistado	Origen de la iniciativa	N	Medias	Resultados de los contrastes
Ayuntamientos	Asociación	12	7.00	Kruskal-Wallis 3.660 (3 g.l.) P asintót. = 0.301
	Ayuntamiento	25	7.12	
	Ayto. y asociación	20	7.40	
	Otros	6	7.67	
Asociaciones	Asociación	35	5.26	U Mann-Whitney 247.500
	Ayto. y asociación	26	5.85	W Wilcoxon 877.500
				Z -3.076
				Kruskal-Wallis 9.465 (1 g.l.) P asintót. = 0.002

F.- Diferencias en cuanto a las expectativas y los resultados de la relación

Para la comprobación de diferencias significativas entre las expectativas y los resultados a juicio de las asociaciones y los ayuntamientos, se emplearon contrastes de tablas de contingencias (de las frecuencias de respuesta) con respecto a la distribución Chi-cuadrada, y mediante el coeficiente Phi. Se valoraron las diferencias de frecuencias en cuanto a la elección o no elección de una serie de sugerencias de acciones de colaboración, a saber: (1) el impulso económico del comercio y el entorno; (2) freno a la pérdida de vitalidad del municipio; (3) atracción del municipio como destino para compras y ocio; (4) facilitar ayuda financiera; (5) atracción de nuevos consumidores y evitar fugas; (6) recuperación del entorno histórico-patrimonial; (7) mejora de la calidad de la vida municipal; y (8) otras acciones.

Cada una de estas cuestiones fue preguntada para su elección bien como expectativa de acción y también como resultado alcanzado. En todas se constata, en primer lugar, que de existir diferencias en las proporciones de respuesta, es únicamente en cuanto a la opinión acerca de los resultados. Concretamente, de los ayuntamientos se obtuvieron mayores frecuencias (O: observadas) de respuesta favorable en los resultados, salvo el aspecto referido a evitar la pérdida de vitalidad.

Las respuestas obtenidas parecen confirmar la idea de que los ayuntamientos perciben de forma más optimista la relación de colaboración, sobre todo en cuanto a los resultados de esta actividad.

TABLA 7.
Diferencias en cuanto a expectativas y resultados

Impulso económico del comercio y entorno		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	$O \geq E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	$O \geq E$	
Resultados	Aytos.	128	$O > E$	$\chi^2_{(1)}=6.816$ $p=0.009$ $\Phi=0.178$
	Asocs.	88	$O < E$	
Frenar pérdida de vitalidad		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	$O \geq E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	$O \geq E$	
Resultados	Aytos.	128	$O > E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	$O < E$	
Atraer el municipio como destino		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	$O \geq E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	$O \geq E$	
Resultados	Aytos.	128	$O > E$	$\chi^2_{(1)}=7.932$ $p=0.005$ $\Phi=0.192$
	Asocs.	88	$O < E$	
Facilitar ayuda financiera		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	$O \geq E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	$O \geq E$	
Resultados	Aytos.	128	$O > E$	$\chi^2_{(1)}=3.825$ $p=0.051$ $\Phi=0.133$
	Asocs.	88	$O < E$	
Atraer nuevos consumidores y evitar fugas		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	$O \geq E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	$O \geq E$	
Resultados	Aytos.	128	$O > E$	$\chi^2_{(1)}=4.014$ $p=0.045$ $\Phi=0.136$
	Asocs.	88	$O < E$	
Recuperar entorno histórico-patrimonial		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	$O \geq E$	$\chi^2_{(1)}$ no significativa

DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO EN ESPAÑA: UNA VISION COMPARADA.....

	Asocs.	88	O≡E	
Resultados	Aytos.	128	O>E	$\chi^2_{(1)}=4.057$ $p=0.044$
	Asocs.	88	O<E	Phi=0.137
Mejorar la calidad de la vida municipal		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	O≡E	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	O≡E	
Resultados	Aytos.	128	O>E	$\chi^2_{(1)}=3.906$ $p=0.048$
	Asocs.	88	O<E	Phi=0.134
Otros		N	O: observados E: Esperados	Resultados de los contrastes
Expectativas	Aytos.	128	O≡E	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	O≡E	
Resultados	Aytos.	128	O≡E	$\chi^2_{(1)}$ no significativa
	Asocs.	88	O≡E	

4. Consideraciones finales

En general, en los procesos de colaboración público-privada podemos encontrar cuatro formas de intervención de cada una de las partes implicadas (Raventos, 2000), a saber, *participativa*, *operacional*, *contributiva* y *consultiva*. De éstas, resulta especialmente importante la colaboración “*participativa*” de los implicados en la problemática que conlleva la gestión del centro urbano. Este tipo de colaboración supone compartir tanto el poder en la toma de decisiones, como la financiación y los recursos humanos, es decir, establecer dinámicas de trabajo conjunto entre los participantes.

Si la participación de los distintos agentes debe ir más allá de colaboraciones puntuales o de la simple financiación conjunta de proyectos puntuales; ambos participantes –la parte pública y la privada- en algunas de sus dinámicas de trabajo, han de modificar también sus habituales formas de actuación para acoplarse a la nueva situación de trabajo coordinado y visión compartida sobre la ciudad. En este sentido, los resultados obtenidos del estudio empírico parecen corroborar la idea de que cuando las bases de la colaboración se concretan en un plan estratégico, el nivel de aprobación general es mayor por ambas partes. Del mismo modo, y aun cuando no de manera general con las asociaciones, también los ayuntamientos que manifestaron compartir con las asociaciones una estructura de tipo formal valoran más la experiencia de colaboración con las asociaciones.

En el caso del componente privado, representado principalmente por las Asociaciones de comerciantes, las propias características del colectivo, son en muchas ocasiones el elemento clave, o más bien crítico, para la puesta en marcha de este tipo de proyectos. Por lo general, de los resultados se deduce un menor nivel de entusiasmo con respecto a compartir estructuras de colaboración con los ayuntamientos. Este hecho se manifiesta de forma clara al analizar los resultados en las puntuaciones de aceptación de las iniciativas conjuntas de colaboración por las asociaciones, en comparación con las de los ayuntamientos. Así mismo, en cuanto a las opiniones con respecto a los resultados, las frecuencias relativas de respuesta fueron mayores para el caso de los ayuntamientos, lo que evidenció que éstos perciben de manera más optimista la relación de colaboración que las asociaciones.

Tal y como señalaba Lluch (1999) el desarrollo del movimiento asociativo comercial se ha caracterizado de forma general, por ser, en sus momentos iniciales, un movimiento “en contra de”. En este caso, en contra de la actuación pública o de las Administraciones locales, en una visión no compartida sobre la ciudad y los usos para los que ésta debe estar preparada. Además, generalmente no se trata de una oposición constructiva, en la que los pequeños comerciantes deciden unirse para potenciar nuevas fórmulas de actuación, sino que muchas veces se limita a “oponerse a” y buscar “culpables” de las nuevas situaciones de “*competencia entre entornos*”⁹.

Estos movimientos asociativos, responden a lo que Lluch (1999) considera una etapa “primaria”, que es atravesada por la mayoría de las Asociaciones de comerciantes, tanto en lo que se refiere a las razones que motivan su nacimiento, como en su actuación.

La visión reivindicativa de los primeros estadios impide aprovechar la oportunidad que les brinda la fuerza de su unión para desarrollar un cambio estratégico del sector que les permita recuperar o mejorar su capacidad competitiva. Por ello, la consigna “en contra de”, pierde efectividad a medida que se hace más necesario desarrollar programas asociativos más profesionalizados tanto para enfrentarse a las nuevas amenazas, como para aprovechar las oportunidades que también se les presentan¹⁰.

Por su parte, las Administraciones públicas locales también tienen que afrontar con posiciones renovadas las nuevas dinámicas comerciales urbanas. Ciertamente, en España y en sus distintas Comunidades Autónomas, que tienen transferidas las competencias en materia de comercio interior, se han desarrollado ya medidas normativas y de diseño que tratan de mejorar el urbanismo comercial y que se materializan en diversos programas de apoyo financiero. Pero más allá de la existencia de este marco financiero de ayudas, más o menos favorable según las posibilidades de cada Comunidad, las estructuras organizativas de las Administraciones públicas locales es muy heterogénea y esta circunstancia condiciona también el tipo de participación e incluso la propia existencia de estos procesos de colaboración. Concretamente, hay Ayuntamientos en los que no existe una concejalía de comercio que asigne responsabilidades específicas en esta materia y/o en ocasiones, también existen tensiones entre las candidaturas políticas al frente de la corporación, lo cual dificulta las posiciones de consenso para avanzar en este tipo de proyectos en pro de la ciudad. A estas circunstancias también hay que añadir que generalmente es difícil coordinar entre sí a las distintas áreas de la Administración local (urbanismo, turismo, cultura...) para poder desarrollar la necesaria transversalidad en las acciones municipales de dinamización sobre el espacio urbano comercial, actuando de forma conjunta y coordinada.

Podemos concluir, por tanto, que en España las características de las Asociaciones de comerciantes y los perfiles organizativos y de asignación de responsabilidades en comercio de las distintas Administraciones públicas locales difieren enormemente. Ni las entidades públicas ni las privadas se encuentran en los mismos procesos de evolución en sus estructuras básicas de organización y funcionamiento, siendo éste un factor que no ha podido ser controlado en el estudio que realizamos.

Referencias bibliográficas

⁹ Habitualmente se culpa a las Instituciones públicas por favorecer la implantación de los formatos comerciales periféricos a los que el comercio tradicional, el que se sitúa en el caso urbano, tiene que enfrentarse presuponiendo inferioridad de condiciones competitivas, por el tamaño, los problemas de aparcamiento que existen en las ciudades, la menor o más dispersa oferta de ocio complementaria, etc..

¹⁰ Ya en el año 1996, Sáiz de Vicuña señalaba algunas de estas oportunidades, entre las que destacan algunas que a día de hoy están, si cabe, aún más presentes. Así, circunstancias que es necesario aprovechar son la existencia de una insatisfacción por parte de algunos compradores hacia las grandes superficies; la tendencia natural de la sociedad a apoyar al débil, defendiendo al comercio tradicional como parte de nuestra cultura; y, sobre todo, la actitud protectora por parte de algunas Administraciones públicas hacia un sector como el del pequeño comercio, que ha demostrado su importancia, tanto desde el punto económico como social, en la vida de las ciudades.

DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO EN ESPAÑA: UNA VISION COMPARADA.....

- APARICIO, M^a. G.; TEJADA, S. Y ZORRILLA, P. (2010_a): “Diez años de experiencias de colaboración público-privada en la dinamización del comercio urbano en España: la visión de las Administraciones locales”, *Distribución y Consumo*, artículo aceptado para su próxima publicación.
- APARICIO, M^a. G.; TEJADA, S. Y ZORRILLA, P. (2010_b): “Diez años de experiencias de colaboración público-privada en la dinamización del comercio urbano en España: la visión de las Asociaciones de comerciantes”, XX Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, Setúbal (Portugal), febrero.
- ASSOCIATION OF TOWN CENTRE MANAGEMENT (1994): *The Effectiveness of Town Centre Management*, Association of Town Centre Management, London.
- CASTRESANA, J. (1997): “Urbanismo, comercio y centro ciudad: relaciones difíciles”. *Distribución y Consumo*, n° 34, Junio-Julio, pp. 5-9.
- CASTRESANA, J. (1999): “Nuevas concepciones del urbanismo comercial: Los centros comerciales abiertos”, *Distribución y Consumo*, n°. 48, pp. 35-42.
- CERDÁ, L.M. (2007): “Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica del municipio de Getafe”, *Distribución y Consumo*, n° 95, septiembre-octubre, pp. 16-31.
- 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
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *Libro verde sobre la colaboración público privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones*. Bruselas.
- DALY, F.; HAND, D.J.; JONES, M.C.; LUNN, A.D. AND MCCONWAY, K.J. (1999): *Elements of Statistics*. The Open University / Addison-Wesley, Harlow (England).
- 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, n° 2, pp. 166 – 176.
- ELIZAGARATE, V. (2005): “El comercio y la regeneración urbana de la ciudad. Una estrategia integral de marketing de ciudades.” *Distribución y Consumo*. N° 84, Madrid, pp. 40-50.
- EZQUIAGA, J.M. (1999): *Comercio y planteamiento urbano. Recomendaciones para la ordenación de las actividades comerciales en el planeamiento municipal*. Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- GARCÍA GALLEG0, J.M.; CHAMORRO MERA, A Y PALACIOS GONZÁLEZ, M^a. MANUELA (2010): “Factores de Atracción de los Centros Comerciales Abiertos: El caso del Casco Antiguo de Badajoz (España)”, XX Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, Setúbal (Portugal), febrero.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (2008): *Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico*. Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio, Centro de Publicaciones. Madrid.
- MOLINILLO JIMÉMEZ, S. (2001): “Centros Comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras”, *Distribución y Consumo*, abril-mayo, pp. 27-45.
- MOLINILLO JIMÉNEZ, S. (2002): *Centros comerciales de área urbana*. Esic, Madrid.
- PADILLA, C. AND EASTLICK, M.A. (2009): “Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, N° 1, pp. 7-23.
- RAVENTÓS, F. (2000): “La colaboración público privada”, *Cuadernos de Gestión*, N° 8, Ed. Aula Barcelona, Barcelona.
- RAVENTÓS, F. (2000): “La colaboración público privada”, *Cuadernos de Gestión*, N° 8, Ed. Aula Barcelona, Barcelona.
- SÁNCHEZ DEL RÍO, R. (1999): “Centros comerciales abiertos: una estrategia de mejora del atractivo urbano y del nivel de competitividad de la actividad terciaria de las ciudades”, *Distribución y Consumo*, n°. 48, pp. 43-52.
- VAN DEN BERG, L.; BRAUN, E. (1999): “Urban competitiveness marketing and need for organising”. *Urban Studies*. Vol.35, n° 5-6. London, pp. 987-999.
- WARNABY, G. (2006) ‘Marketing retail provision in UK towns and cities: Present practice and future prospects’. *Place Branding*, vol 2, issue 3, pp 195-209.
- WARNABY, G. AND DAVIES, B.J. (1997): “Cities as services factories? Using the servuction system for marketing cities”, *International Journal of Retail & Distribution*, Vol. 25, No.6, pp.204-210.
- WHYATT G. (2004): “Town centre management: how theory informs a strategic approach” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, N°7, pp. 346-353.
- ZORRILLA, P.; ELIZAGARATE, V. Y APARICIO, G. (2006): *Estrategias horizontales para mejorar la competitividad del comercio urbano*, en

http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44886/es/contenidos/informacion/adjuntos_portal_comercio/es_informa/adjuntos/estudio-estrategias.pdf.