



Diagnosis of downtown shopping centers in tourist-historical cities. The case of the world heritage cities in Spain

Diagnóstico de los centros comerciales abiertos en las ciudades históricas. El caso de las Ciudades Patrimonio de la humanidad en España

ALEJANDRO BLANCO CALLEJO

Doctor Arquitecto (Architect Ph.D.), Universidad Rey Juan Carlos, Profesor Master SAP en Proyectos Logísticos, Campus de Madrid-Vicálvaro, Edificio Departamental, Pº de los Artilleros s/n, 28032, Madrid and Spain, alejandro.blanco@abmarquitectos.com

- ◊ The definition of the structure and the level of development of retail in towns, through the application of a coherent and adequate methodology.
- ◊ A proposal of recommendations to improve the weaknesses identified and definition of the main strategic lines to improve retail in heritage-tourist cities downtowns.
- ◊ The analysis of new prototypes that guarantee financial sufficiency establishing a new relationship framework among the community of retailers, and between them and the Town Halls.

The performing of a thorough diagnosis of the maturity degree in the development of Open Commercial Centers (OCC) in UNESCO's World Heritage Cities in Spain allow us to present new proposals and potential lines of action with regard to energizing and optimizing them. Taking as its starting point this basic goal, this work proposes the application of a solid Evaluation Model that following an analytic logic is able to assess and analyze in depth the current situation of OCCs as well as to identify its most relevant strengths and weaknesses. The specific application of the model to UNESCO's World Heritage cities has given the chance to present their particular features and peculiarities. From model's application results it is possible to provide some sound recommendations with regard to improve the identified weaknesses as well as to define the basic lines of action of a Strategic Plan to Energize Commercial Activity at the City Center of Historic Cities improving their competitiveness and capacity to create economic value. This work highlights two of the most relevant problems of OCC: Funding Difficulties and Lack of representativeness. According to the results Business Improvements Districts (BID) might be an interesting public-private formula that will allow solving and speeding up OCC's paces and internal dynamics providing a solid framework to bargain and execute private agents' proposals.

Commercial town planning; Open Shopping Centre; Urban Tourism; Retail; Heritage Cities

- ◊ Definición de la estructura y madurez del comercio urbano, mediante la aplicación de una metodología coherente y adecuada.
- ◊ Recomendaciones para mejorar los puntos débiles identificados y definición de principales líneas estratégicas del plan de dinamización del comercio en los cascos históricos.
- ◊ Desarrollo de nuevos modelos que garanticen la suficiencia financiera y definan un nuevo marco de relación entre la comunidad de comerciantes, y entre ésta y las Administraciones Públicas.

La realización de un diagnóstico del grado de madurez en el desarrollo de los Centros Comerciales Abiertos (CCA) de las Ciudades Patrimonio de la Humanidad permite plantear nuevas propuestas, así como potenciales líneas de acción para su optimización y dinamización. Con este objeto, el trabajo plantea el uso de un Modelo de Evaluación contrastado que, siguiendo una metodología razonada y lógica, permite la evaluación y el análisis en profundidad del estado actual del CCA e identificar sus fortalezas y debilidades. La aplicación concreta del modelo a los CCA de Ciudades Patrimonio ha permitido obtener sus rasgos más característicos, así como sus peculiaridades. A partir de los resultados obtenidos se proponen recomendaciones para mejorar los puntos débiles identificados y se definen las principales líneas estratégicas que se recomendarían incluir en un plan de dinamización del comercio en los cascos históricos, lo que aportaría mayor competitividad y capacidad de creación de valor a esta forma de organización comercial. El trabajo pone de manifiesto que los "Centro Comercial Abiertos" presentan dos problemas fundamentales: dificultades de financiación y falta de representatividad. En este sentido, se propone emplear el modelo de los Business Improvement Districts (BID) o Áreas para la Promoción de Iniciativa Empresarial (APIE) como una fórmula de carácter público-privada interesante que permitiría solventar y reforzar los CCA agilizando los ritmos y las dinámicas de funcionamiento de las agrupaciones de comerciantes, y creando un marco estable para negociar y ejecutar las propuestas de los actores privados.

Urbanismo Comercial; Centro Comercial Abierto; Turismo Urbano; Comercio minorista; Ciudades Patrimonio

1. INTRODUCCIÓN

Los CCA en España han alcanzado un nivel elevado de madurez y siguen evolucionando cada día. Por tanto, es

necesario seguir investigando para identificar aspectos de mejora y plantear nuevas soluciones y alternativas de dinamización. En este orden de ideas, se plantean dos preguntas como punto de partida del presente estudio

empírico [1]. ¿Cómo se está desarrollando el proceso de consolidación de CCA en la práctica, a nivel turístico y dentro del contexto de las Ciudades Patrimonio en España?, ¿Qué influencia tiene el grado de compenetración entre los organismos gubernamentales y las entidades comerciales y entre estas entre sí?

Para la identificación y análisis de experiencias de CCA en las principales Ciudades Patrimonio de España, hemos considerado ocho CCA de las quince Ciudades Patrimonio [11]. Sin embargo, un CCA no es una denominación que se asigne *a priori* al nombre de un municipio o ciudad. Su declaración como CCA, exige un análisis detallado del cumplimiento de los principales puntos que debe cumplir una zona comercial para su funcionamiento óptimo.

A la hora de definir que es un CCA se deben tener en cuenta múltiples variables relacionadas con la oferta, la demanda, la gestión y el entorno. Algunas de estas variables son determinantes para considerar una zona comercial como CCA.

Es importante también destacar que un CCA debe ser creado como un proyecto de continuidad que contemple objetivos a cumplir a corto, medio y largo plazo. El cumplimiento de estos objetivos amerita pues, que exista una estructura de gestión definida; es decir, que exista una asociación que represente a los asociados del CCA y que esté gestionada profesionalmente.

El Instituto Cerdá, resalta con relación a la gerencia, que ésta debe mantener vínculos de colaboración con los órganos de gobierno municipales, autonómicos y estatales. Pero, sobre todo mantener una relación activa con el Ayuntamiento [9]; ya que para coordinar acciones relacionadas con la gestión y el entorno es fundamental la resolución de acuerdos con éste.

En cualquier caso, es importante establecer un proceso que permita definir la estructura del comercio urbano, siguiendo una metodología coherente y adecuada. Para ello, se plantea el uso de un Modelo de Evaluación que permitirá analizar en profundidad el estado actual del CCA e identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Una vez aplicado el Modelo de Evaluación, y en base a los resultados se elaborará una matriz DAFO con la que puedan identificarse los aspectos propios que se presentan con mayor frecuencia en la dinámica de estos CCA de Ciudades Patrimonio.

A partir del diagnóstico que surja de esta identificación, se elaborará una propuesta en la que se incluirán algunas recomendaciones para mejorar los puntos débiles identificados y definir líneas estratégicas de un plan de dinamización turística en los cascos históricos aplicable a otras ciudades.

Finalmente, para la determinación de la condición de CCA, se utilizará el modelo propuesto por el Instituto Cerdá (2007) [25] que considera un sistema de doble criterio:

1. Nivel de Adecuación Global: la zona propuesta para ser CCA debe cumplir un determinado valor mínimo. Se considerará como valor mínimo el 50%.

2. Las áreas de Oferta, Demanda, Gestión y Entorno deben presentar cada una de ellas un nivel superior al mínimo para cada indicador.

La determinación de los parámetros de entrada del modelo, dependerá del desarrollo de una investigación que estará conformada por dos fases. Una fase cualitativa basada en la Recopilación Teórica relacionada con el tema y una fase cuantitativa fundamentada por el Análisis empírico de la información estadística. El detalle de estas dos fases, se expone a continuación.

1.1. PERFIL DE LA MUESTRA

Es fundamental, en primer lugar, describir los rasgos esenciales de la muestra. El primer aspecto a considerar es la fecha de constitución de cada CCA y su distribución temporal en el contexto económico de España. Como se sabe, la crisis económica inicia su mayor recesión en el verano de 2008, y no es hasta 2014 que comienzan a mejorar los indicadores económicos.

Durante este periodo y aún hoy en día, ha ejercido un conjunto de impactos sobre la actividad comercial en general y, por tanto, también está incidiendo en el desarrollo de las zonas comerciales urbanas. En líneas generales, los principales efectos sobre las zonas comerciales urbanas se resumen en [14]:

- ♦ Cierre de negocios y consiguiente incremento de locales vacíos.
- ♦ Pérdida de superficie comercial.
- ♦ Reducción de empleo.

Aunque ha sido elemento detonador, cabe señalar que no sólo la crisis es culpable del cierre de negocios en los centros urbanos [13]. La falta de calidad, de atractivo o de satisfacción de las demandas de los consumidores, la competencia de otras fórmulas comerciales [10] y el incremento de la venta online, etc. representan además otras amenazas para el comercio urbano.

Este proceso genera en ocasiones una espiral de declive para las zonas comerciales urbanas: los cierres generan más cierres o una sustitución de comercios diferenciados por otras fórmulas más enfocadas al precio y con imagen menos atractiva lo que debilita las zonas comerciales y merma su atractivo.

Esta situación, ha propiciado que desde distintas entidades se estén poniendo en marcha programas de actuación para adoptar medidas de choque dirigidas a revitalizar la actividad comercial de los centros urbanos. Y, en el caso del comercio minorista [3], la implementación de la fórmula de asociación como Centros Comerciales Abiertos surge como estrategia de consolidación de esfuerzos y suma de potencialidades.

Continuando con este planteamiento, el gráfico de la figura 1 ilustra una distribución de los emprendimientos asociativos de las ciudades patrimonio objeto de estudio donde cuatro de los ocho CCA, fueron fundados antes de la crisis.

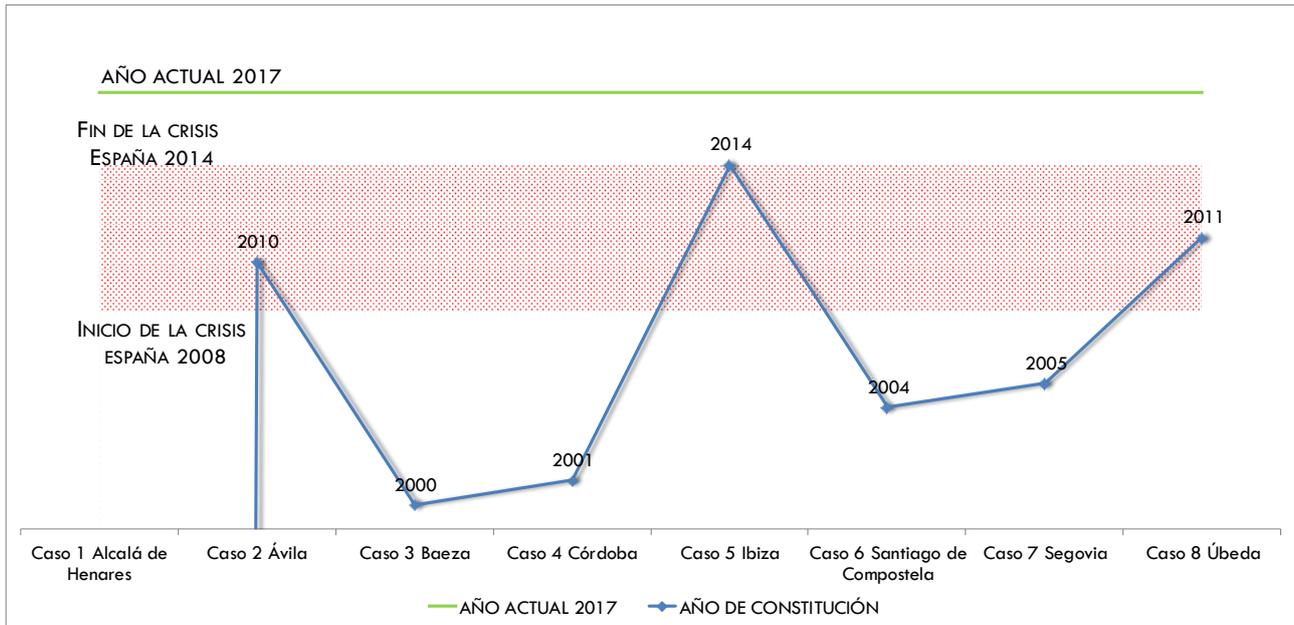


Figura 1. Distribución Temporal en contexto respecto a la fecha de constitución de los CCA de las ciudades patrimonio objeto de estudio.

Al respecto, revisando las hemerotecas de los principales diarios digitales de cada municipio, todos coinciden en la necesidad de implantar el formato de asociación de Centros Comerciales Abiertos, para hacer frente no solo a la crisis, sino además a las emergentes fórmulas comerciales [11] y a las nuevas exigencias de la demanda [18], [15], [19], [20] y [17].

Cada uno desde la perspectiva de su trayectoria reconoce la importancia de las estrategias conjuntas, la revalorización como comercio tradicional y de su entorno. Por una parte, los fundados antes de la entrada en recesión, sostienen que el estar asociados les ha permitido contar con herramientas para superar la crisis. Por otro lado, los fundados durante el período de crisis han reconocido la necesidad inminente de asociarse para sobrevivir, tal es el caso del CCA de Ibiza.

De lo anterior se desprende que todos los centros comerciales abiertos objeto de estudio, cuentan con la disposición para asociarse, mantenerse asociados y emprender acciones de promoción conjunta con organismos públicos y privados en pro de la dinamización de las zonas urbanas y el turismo [2].

Esta disposición, se fundamenta en el conocimiento del potencial turístico de la zona que ocupan y la autovaloración como comercio tradicional. Del mismo modo, entienden que el asociacionismo permite obtener ventajas competitivas frente a las nuevas formas comerciales y la fuga de la demanda (como se verá en muchos de los casos) fuera de sus respectivas provincias [25] y [24].

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO MINORISTA EN LAS CIUDADES HISTÓRICAS.

Con el fin de conocer las principales características de los comercios minoristas de las Ciudades Patrimonio, se ha realizado una investigación bibliográfica en los principales observatorios económicos de cada municipio. La información recopilada se detalla a continuación.

1.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

El comercio de las Ciudades Históricas satisface a un mercado directo representado por las personas que habitan la ciudad. Por otro lado, este mercado se ve incrementado por la población que gravita en torno a la dotación comercial de la ciudad.

El perfil general de demanda puede subdividirse en tres grupos muy claramente identificados tanto por su perfil socioeconómico como por sus preferencias:

- ◆ En primer lugar, nos encontramos con un mercado formado por los habitantes del municipio que conforman la demanda estable del comercio urbano.
- ◆ En segundo lugar, en los municipios del entorno se identifica una demanda asociada a un perfil de mayor edad que vive en el medio rural y que se desplaza para realizar las compras de productos de consumo ocasional (bienes especializados). A esta demanda también se asocia, en aquellas ciudades que cuentan con núcleos universitarios o militares, la población flotante de estudiantes.
- ◆ Por último, el comerciante minorista de las ciudades históricas, se beneficia del importante flujo de visitantes que atrae la condición de Ciudad Patrimonio de la Humanidad de la ciudad.

El gráfico correspondiente a la figura 2 muestra los valores de la demanda para cada caso de estudio, la cual se determina por la suma de la población total más la población flotante. Contrastando los datos, de los centros históricos de las ocho Ciudades Patrimonio de la Humanidad.

Es posible señalar que los de mayor demanda son (en orden descendente): Córdoba, Santiago de Compostela, Alcalá de Henares, Segovia e Ibiza, Los cuales, corresponden a capitales de provincia y lugares con una amplia trayectoria turística. Entre los de menor proporción, se encuentran Úbeda

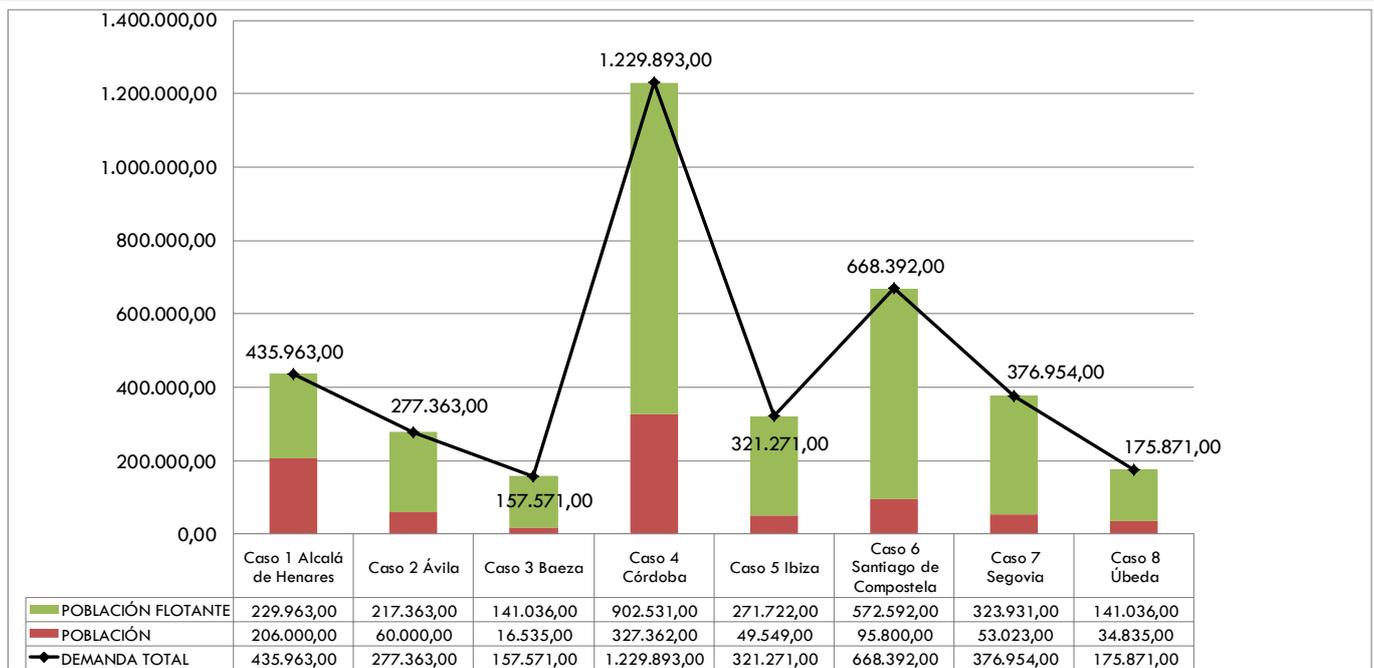


Figura 2. Demanda Potencial de las Ciudades Patrimonio.

y Baeza, con una historia paralela y gemelas en su ordenación espacial, ambas con las menores demandas estables y un recorrido más reciente en actividad turística.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación, se ha utilizado el modelo de evaluación planteado por el Instituto Cerdá [25] que intenta estimar el grado de desarrollo de cada CCA a partir de la valoración ponderada de una serie de indicadores.

El modelo analiza la efectividad del funcionamiento de cada CCA midiendo una serie de parámetros que inciden sobre la oferta, demanda, gestión y entorno [25], así como las variables concretas a considerar que afectan a los comerciantes que forman parte del CCA y contribuyen a través de su análisis a perfilar las principales directrices a la hora de aplicar estrategias urbanas relacionadas con la actividad comercial. Este modelo es sólido, riguroso y está lo suficientemente contrastado por lo que se ha considerado adecuado para el análisis y evaluación de los CCA [4].

2.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA

La primera parte de la investigación empírica permitirá definir todo lo relacionado con la estrategia de éxito de los centros urbanos.

Luego, describir a partir del conocimiento de la actividad comercial minorista de los cascos históricos de cada uno de los municipios de las ocho ciudades patrimonio objeto de estudio, la influencia que tiene la gestión mancomunada de los CCA-Organismos Gubernamentales, en la dinamización turística. Enfocándose particularmente en identificar los efectos de mixtura y hallazgos obtenidos por otros investigadores del área.

La información recogida en las fuentes secundarias permitirá la caracterización de los casos [8] según estos aspectos de la relación ayuntamiento-comercio, así como un análisis de todas las experiencias de colaboración identificadas para conocer de quién surge la iniciativa y cuáles han sido sus factores desencadenantes, qué resultados se esperan de la colaboración y cuáles se han obtenido, cuáles son los principales frenos que se han encontrado para avanzar en el proceso de colaboración o cómo se valora la participación en la misma, entre otras cuestiones de interés.

2.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA

La recopilación de datos de carácter cuantitativo permite sostener los resultados a partir de los datos obtenidos. Una vez recopilados los datos, éstos fueron aplicados al modelo y siguiendo un criterio de evaluación numérica ponderada se extrajeron diferentes indicadores que se agruparon en los cuatro indicadores básicos contemplados en el mismo: Oferta, Demanda, Gestión y Entorno.

La interpretación de dichos indicadores permitió caracterizar y cuantificar la naturaleza espacial de cada CCA, su grado de especialización comercial, la capacidad de atracción de visitantes, el impacto espacial según su naturaleza y su índice de idoneidad respecto a la media.

Finalmente, a partir de la interpretación de los indicadores también se pudieron valorar factores tales como el grado de interacción ayuntamiento-comercio y por tanto el nivel de implicación de las entidades involucradas.

En resumen, esos resultados permitieron realizar una evaluación detallada y precisa de cada CCA mediante la comparación de cada caso de estudio particular con los resultados globales extraídos a partir de los datos obtenidos del resto de los CCA analizados.

Dicha comparación contribuye a conseguir una descripción preliminar de los aspectos clave que condicionan el éxito del CCA y que son el fundamento de su posible posición de ventaja en el marco de actuaciones que pretenden conseguir una dinamización turística de las ciudades [31].

2.3. SELECCIÓN DE VARIABLES

Se analizarán cuatro grandes grupos: oferta, demanda, gestión y entorno a partir de la evaluación de una serie de indicadores predeterminados.

Estos parámetros corresponden a datos objetivos referentes al CCA analizado, y permiten dar significado a cada uno de los cuatro grandes grupos. En lo referido a la demanda los parámetros analizados permitirán determinar el área de influencia del CCA.

En cuanto a la oferta, estará definida por una serie de parámetros, con los que se pretende determinar el grado de diversidad y densidad de establecimientos en contraste con los del municipio. Los parámetros seleccionados para determinar la gestión, permitirán identificar y valorar varios aspectos.

En primer lugar, la presencia de un organismo de gestión, segundo los servicios al cliente, las acciones comerciales puestas en marcha orientadas a la promoción, dinamización de la zona comercial y por último los acuerdos que existan con entidades públicas y privadas.

Por último, los parámetros que permiten definir la variable Entorno, corresponden a los valores agregados por el paisaje urbano, la imagen que proyecta el CCA y la movilidad asociada tanto pública como privada.

2.4. APLICACIÓN DEL MODELO

El cálculo del Nivel de Adecuación Global se obtiene a partir de un determinado conjunto de indicadores, que se obtienen a partir de los parámetros de entrada.

- ◆ Parámetros: Datos objetivos referentes al CCA analizado (número de establecimientos, metros cuadrados, etc.).

- ◆ Indicador: Valor que mide un determinado concepto que quiere evaluarse respecto al CCA.

Por lo tanto, para obtener los niveles de adecuación global, se han de seguir los pasos señalados en la figura 3.



Figura 3. Pasos para obtener los Niveles de Adecuación Global.

La puesta a prueba del modelo se realizará a través de una aplicación en formato hoja de cálculo. A partir de la introducción de los parámetros de entrada se obtendrán los valores de los indicadores; los cuales definirán la puntuación obtenida del CCA.

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1. SINOPSIS DE LOS RESULTADOS

El resultado que se obtiene al aplicar el modelo de evaluación en una zona comercial, es la puntuación global del CCA, así como la puntuación parcial para cada uno de los cuatro grandes grupos analizados: oferta, demanda, gestión y entorno. Con la aplicación del modelo se puede identificar cuáles son los puntos débiles existentes en la zona analizada.

A continuación, en la siguiente tabla en la figura 4, se han resaltado con fondo rojo las puntuaciones parciales que nos indican las debilidades presentes en cada CCA analizado.

	Alcalá de Henares	Ávila	Baeza	Córdoba	Ibiza	Santiago de Compostela	Segovia	Úbeda	
VALOR DEMANDA	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10%
VALOR OFERTA	1,84	6,32	6,32	9,47	9,47	7,89	7,89	4,74	30%
VALOR GESTIÓN	3,53	19,41	22,94	22,94	24,71	21,18	22,94	22,94	30%
VALOR ENTORNO	17,86	19,29	19,29	21,43	21,43	19,29	21,43	23,57	30%
PUNTUACIÓN TOTAL CCA	23,23	55,02	58,55	63,84	65,61	58,36	62,26	61,25	

Figura 4. Resumen de puntuación Modelo de Evaluación de las Ciudades Patrimonio.

Lo primero a considerar es la puntuación media, la cual está por encima del 50%; exceptuando Alcalá de Henares, que como se ha mencionado anteriormente representa el caso de los municipios que no tienen un CCA establecido.

La puntuación media de 56,01% que podemos observar en la figura 5 confirma su condición de CCA. Se evidencia además que las variables estudiadas, muestran unas relaciones con una mayor afectación a nivel de oferta.

Esto tiene su origen en que muchos CCA se desarrollan sin un suficiente nivel de representatividad en la zona de actuación, en gran parte debido al bajo nivel de asociacionismo empresarial no sectorial (en España se sitúa en torno al 20% según la Agecu) [22].

En otros casos, no existe suficiente concienciación sobre la importancia que tiene la mejora del entorno de negocio y,

por tanto, tampoco están dispuestos a colaborar económicamente en proyectos o acciones conjuntas.

Todo lo anterior, supone una limitación para incrementar el número de establecimientos asociados e incide directamente sobre la capacidad de acción del CCA.

En líneas generales, se trata de resultados esperados y lógicos, puesto que las variaciones producidas en un periodo de tan solo 17 años (expuestas a factores de cambio de muy diversa naturaleza) no pueden compararse con un estado resultado de un largo proceso de coordinación en el sistema urbano.

Aun así, el estudio del Modelo de Evaluación aporta información interesante, como veremos en los siguientes apartados en contraste con el comercio minorista y la demanda.

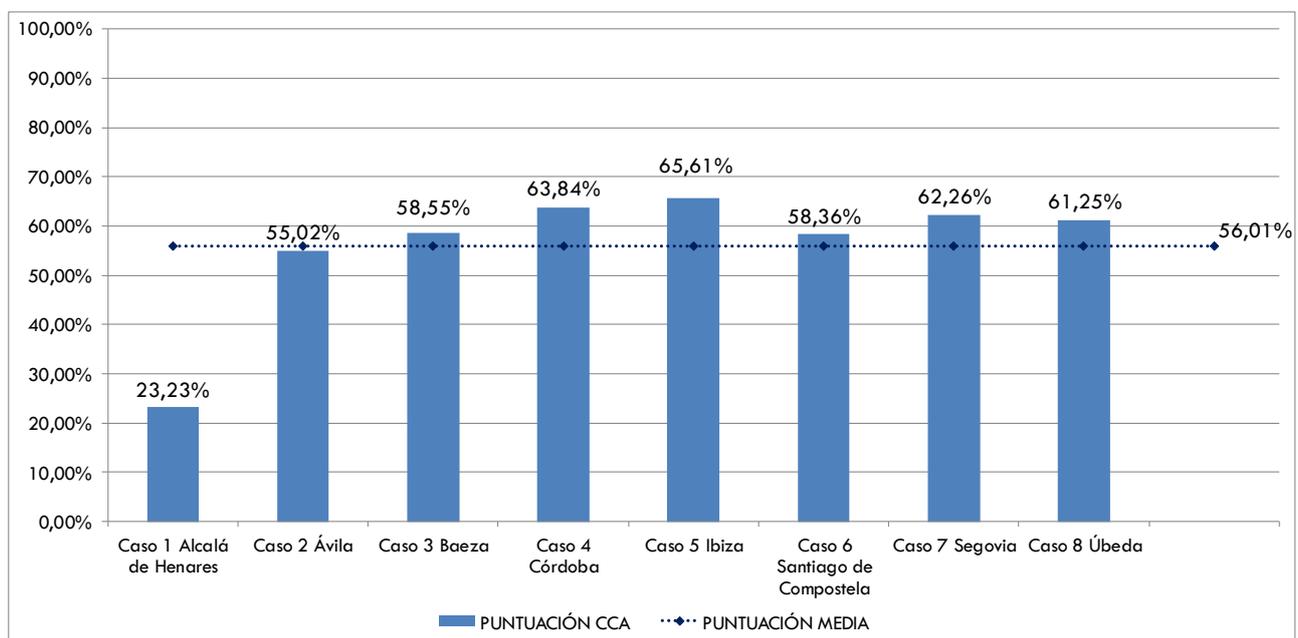


Figura 5. Resumen de Puntuaciones de los CCA para el Modelo de Evaluación de las Ciudades Patrimonio.

3.2. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE FACTORES DE ÉXITO DE LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO MINORISTA

Los CCA constituyen una fórmula moderna y actualmente viable para que el pequeño comercio mejore su capacidad de competir, pero que no resuelven algunos aspectos clave. De hecho, a partir de esta aproximación se ha podido detectar dificultades y amenazas que impiden avanzar adecuadamente. Observando en retrospectiva, son problemas comunes al hecho de estar establecidos en el casco histórico y constituir el comercio tradicional.

Hay que tener en cuenta que la dinámica de funcionamiento del formato CCA, se basa en la corresponsabilidad y la colaboración de los agentes públicos y privados y la gestión común y profesionalizada. Corresponsabilidad que no es siempre bien entendida por muchos comerciantes de la zona. Lo cual se acentúa con el factor de la edad media alta de los comerciantes, con un nivel de adaptación más lento hacia

nuevos estilos de gestión.

Así pues, se ha detectado que algunos de los CCA seleccionados arrastran los mismos problemas y limitaciones que las asociaciones de comerciantes desde las que nacen. Sobre todo, un marco de financiación basado en el voluntarismo, insuficiente y demasiado dependiente de las aportaciones públicas.

En este punto es importante recordar que, como norma general, el modelo de financiación de los CCA se basa en la captación de fondos a través de tres fuentes: las cuotas voluntarias de los empresarios asociados, la obtención de ayudas y subvenciones públicas y la obtención de ingresos por prestación de servicios.

En menor medida, se obtiene financiación ofreciendo servicios a los consumidores, acciones de esponsorización o patrocinio, la organización de eventos, la venta de merchandising o la gestión de infraestructuras, como aparcamientos (Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (Agecu).

Así, las peores puntuaciones obtenidas en las variables de gestión, tienen su origen en la insuficiente autofinanciación. Aun tomando en cuenta que, debido a las limitaciones de información, se ha debido ajustar los valores de la cuota y presupuesto al valor medio nacional.

El origen de esta deficiencia en la autofinanciación, en la mayor parte de los casos se debe a lo que se planteaba en el epígrafe anterior, el insuficiente nivel de representatividad en la zona de actuación.

Principalmente debido al bajo nivel de asociacionismo empresarial no sectorial y la falta de conciencia sobre la importancia que tiene en la mejora del entorno de negocio, además de las ventajas competitivas resultado de los convenios conjuntos. Ninguno de los casos estudiados alcanza en su valor de representatividad la media del valor mínimo ubicado en el 30% con respecto al número de establecimientos de la zona comercial.

La precariedad del asociacionismo va más allá, puesto que aun incrementando la cuota hasta el mayor valor asumible por debajo de los 40€ suponiendo un 30-40% del presupuesto, no se resuelve lo que según Agecu (s.f.) es uno de los más importantes quebraderos de cabeza de los gerentes de los CCA: el fenómeno del *free rider* (*free riders* se refiere a aquellos comerciantes y empresarios que no se quieren adscribir al proyecto, es decir, no contribuyen económicamente al mismo; pero sí se benefician de las acciones de comunicación, promoción y mejora del entorno que se financian con la contribución de los asociados)[22].

En particular, luchar contra esta concepción individualista y poco responsable de la empresa es muy difícil. Por lo que la constante necesidad de obtener financiación a través de la recaudación de las cuotas voluntarias, supone un esfuerzo penoso para el que muchas asociaciones no cuentan con los medios y recursos suficientes.

Teniendo en cuenta que además, a medio y a largo plazo genera desazón y agotamiento en las organizaciones, que en muchos casos son gestionadas gracias al esfuerzo voluntario de sus directivos.

3.3. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE FACTORES DE ÉXITO DE LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS Y LA IMPLICACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

Las ayudas públicas, la aportación de subvenciones y ayudas por parte de las Administraciones Públicas, especialmente locales y regionales en la creación, puesta en marcha y promoción de los centros comerciales abiertos españoles ha sido muy importante para la financiación de campañas y ferias [24].

Sin embargo, de cierta forma han propiciado un nivel de dependencia muy alto, que contribuye a debilitar iniciativas en la búsqueda de un mayor compromiso y asociación de los comerciantes de la zona.

Por otra parte, se ha podido confirmar que los esfuerzos de las administraciones están mayormente encaminados a la puesta en marcha de proyectos, más que en su consolidación. En el mejor de los casos, se han firmado convenios y acuerdos

de colaboración que las comprometen durante algunos años garantizando el compromiso financiero público. En cambio, no han sido frecuentes los compromisos formales, a través de la constitución de asociaciones mixtas público-privadas.

En casos como Baeza, el apoyo a través de las ayudas públicas ha posibilitado el mantenimiento de las actividades de promoción del CCA, ya que de otra manera su escaso número de asociados, sería una labor casi imposible.

Dentro de esta misma problemática, se confirma que la ralentización del crecimiento y dinamización de los CCA de las Ciudades Patrimonio, ha estado afectada por el período de crisis. Donde esta fuente de financiación se ha visto mermada considerablemente por el problema de la financiación de las Entidades Locales y de las Comunidades Autónomas; generada por la caída generalizada de ingresos municipales.

La Agecu, confirma en el documento "Conclusiones del grupo de Expertos". Las Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIE)", que el resultado ha propiciado que una gran mayoría de los CCA estén subcapitalizados (el 73% cuentan con presupuestos por debajo de los 200.000 € al año y el 35% con menos de 100.000 €), con una capacidad de maniobra -gasto e inversiones- que se sitúa en torno a los 700 € por asociado/año. Como consecuencia de lo anterior, se corre el riesgo de que las acciones y servicios prestados se presten de forma convencional con bajos costes de gestión; centrados en la gestión del "día a día", sin tener capacidad de plantear proyectos más estratégicos.

3.4. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

La principal tensión detectada en este caso en la relación entre los centros comerciales abiertos y la demanda, está relacionado con la comparación constante con los centros comerciales planificados privados.

La posibilidad de acción de la gerencia de éstos no tiene los límites normativos y las negociaciones entre actores diversos con intereses a veces contrapuestos que puede tener un CCA, el cual, al estar localizado en el espacio público, tiene ciertas limitaciones y obligaciones, que implican la negociación y el enfrentamiento entre diferentes actores sociales que demandan unas prioridades de uso.

En este punto, es importante destacar nuevamente cómo afecta la carencia de asociacionismo para lograr una mayor representatividad del CCA. Llegando a motivar al turista a optar por la oferta más completa, armónica y uniforme que le ofrece un Centro Comercial Cerrado conformada por diferentes servicios añadidos como: guarderías, cines, espectáculos, etc. o la posibilidad de recrearse y contemplar la gran variedad de productos.

Casos como Baeza y Úbeda, sufren la fuga de demanda hacia ciudades más grandes como Linares y Jaén. Mientras que Ávila, Alcalá de Henares y Segovia, por su proximidad a la capital de España, perciben en sus rendimientos cómo el consumidor local [16] se decanta por la mayor variedad y calidad en la oferta que ofrecen los comercios en Madrid.

La excepción a esta situación son Santiago de Compostela, que al ser capital de la Comunidad Autónoma de Galicia, cuenta con una demanda más estable, e Ibiza que tiene una trayectoria turística más consolidada y por su condición de isla.

Más allá de todo esto encontramos el problema de la accesibilidad. Los cascos históricos por su configuración urbana representan un reto para la movilidad de personas mayores, niños y personas con movilidad reducida.

Se supone que en este sentido, desde los ayuntamientos debe provenir la respuesta sobre los intereses generales de la ciudad. Sin embargo, los proyectos de mejoras se van postergando en el tiempo y son factores que aún se hacen presentes dentro de las limitaciones que afectan al turismo [5].

Otro aspecto importante es la deshumanización de los cascos históricos debido a procesos de gentrificación turística, que provocan cambios socio-espaciales en los vecindarios de acuerdo con las necesidades específicas de visitantes y turistas.

En el caso de las ciudades analizadas, el proceso se ha visto potenciado por el progresivo envejecimiento de su población y el traslado de muchos a las zonas periféricas en la búsqueda de mejores servicios cotidianos, lo que ha contribuido a crear un aspecto debilitado de los espacios públicos [29].

Por ejemplo, en el caso de Santiago de Compostela, se mencionan dos causas principales: la disminución de comercios tradicionales del sector alimentación y la proliferación del sector hostelería y servicios. Creando un círculo vicioso de depresión de todos los espacios del CCA.

Desde los CCA se han venido subsanando los efectos de esta "deshumanización" a través de la activación de ferias culturales y gastronómicas, promoción de actividades en fechas señaladas, entre otras. Siendo una parte importante de la revitalización del comercio de las zonas.

Sin embargo, existe también la necesidad del reconocimiento de que la responsabilidad de ese control del espacio es municipal y funciona con los mecanismos y a los ritmos de la administración. Ameritando la implicación de éstos, en la implementación de mejoras a nivel urbano (parques, plazas, peatonalización, etc.). Para finalizar este apartado, una clara ventaja que debe ser capitalizada es la condición de comercio tradicional en una Ciudad Patrimonio. Es un valor que debe ser promovido y potenciado.

Existe la tendencia a impulsar emprendimientos en hostelería, en detrimento del comercio de tradición y de los productos típicos de la región. Ésta es una práctica con la que debe hacerse especial observación desde las gerencias y los ayuntamientos, pues contribuyen a la pérdida de vitalidad y a la depresión del comercio tradicional.

3.5. DIAGNÓSTICO GLOBAL CCA EN CIUDADES PATRIMONIO A PARTIR DE LA MATRIZ DAFO (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

Para realizar una planificación eficiente de estrategias de dinamización, es necesario tener una visión clara del diagnóstico. De forma que aunque se produzcan cambios o variables en el transcurso del proyecto, los cambios puedan hacerse de forma controlada, basándose en la valoración de la información aportada por el proceso de análisis del Modelo de Evaluación y las matrices DAFO preliminares de cada una de las ciudades analizadas.

A continuación, y en complemento de la información recuperada de la investigación empírica realizada, se plantea una matriz DAFO Global (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), a partir de la cual podremos definir con claridad las diferentes actividades y, por tanto, las metas necesarias que deberán ser establecidas para la consecución de los objetivos a plantear en el plan de dinamización turística como podremos ver en la figura 6.

3.5.1. AMENAZAS

- A1. La mayor oferta combinada de esparcimiento y ocio, representada por los Centros Comerciales Cerrados, crea niveles altos de competitividad basado en una mayor cantidad y calidad en servicios añadidos como guarderías, cines, espectáculos, etc. o la recreación y contemplación de la gran variedad de productos. Las proximidades de estos núcleos de competencia, bien dentro del entorno del CCA o en ciudades capitales cercanas localidades y la ubicación en ellas de franquicias y espacios comerciales de mayor calidad hacen que buena parte de los consumidores locales y turistas acudan a estos enclaves.
- A2. La ausencia de locomotoras comerciales dentro del casco histórico, al igual que en el caso de que estando se impliquen en el proyecto de asociación, contribuye a disminuir el atractivo de los espacios urbanos y reduce la competitividad de sector comercial, frente a otras fórmulas comerciales más modernas.
- A3. Con reciente crisis económica, el retraimiento del consumo hace que los clientes se sienten más atraídos por las ofertas y rebajas de ferias y eventos. Propiciando la fuga de clientes hacia otras ofertas de consumo existentes en otras ciudades próximas.
- A4. Existe una tendencia al cierre de comercios y de negocios tradicionales, bien por jubilación o por las fluctuaciones del mercado originadas por la crisis, frente al auge de los destinados al turismo y a la hostelería. Que si bien están orientados a captar la atención de visitante, originan una sensación de incongruente dentro de un paisaje netamente histórico.
- A5. Elevado grado de competencia en el uso de la tecnología, nuevos formatos, etc. para la promoción. Con tendencia creciente por la mejora en las comunicaciones (físicas y electrónicas).
- A6. Los límites físicos que impone estar dentro del casco histórico limitan drásticamente la oferta de suelo; la consideración de Patrimonio Histórico impone una serie

	ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
ASPECTOS NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad con CCC: Ocio + servicios + Calidad • Nuevos formatos comerciales + nuevos hábitos • Pérdida de población → deshumanización cascos • Restricción de vehículos y problemas aparcamiento • Limitada oferta de suelo + discontinuidades = vacío comercial • Problemas de accesibilidad • Ausencia de locomotoras comerciales • Retraimiento del consumo • Cierre de negocios tradicionales • Demanda estacional → Baja permanencia del viajero 	<p>Baja representatividad del modelo en los CCA dependencia CCA de la financiación y subvenciones falta de empoderamiento de la gestora del CCA Poca oferta de superficie disponible por lo que el precio del alquiler por m² de local comercial a pie de calle carácter tradicional en algunos casos supone un obstáculo de cara a modernizar carecen de formación específica para asociarse y dar promoción reducido tamaño de comercios → limitada capacidad competitiva ausencia de cadenas comerciales entre los asociados</p>
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda asegurada: Existencia de locomotoras no comerciales en los recorridos de los CCA • Demanda estable por terciarización <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de edificios públicos • Presencia de universidades y centros de formación • Interés público en turismo cultural • Riqueza cultural, artesana y gastronómica • Predisposición + financiación de los Ayuntamientos a apoyar iniciativas y asociaciones • Control sobre flujos y movilidad del tráfico 	<p>Calles CCA ≡ rutas turísticas Experiencia + proximidad + integración social, trato personal + vertebración urbanística Conciencia de asociación: marketing y servicios común Cadenas comerciales asociadas Comercios especializados y diversificados (complementos, Equipamiento personal, Hostelería) Especialización de productos típicos Aumento oferta de alojamiento turístico Iniciativas de defensa del comercio tradicional</p>

Figura 6. Síntesis de matriz DAFO de diagnóstico global.

de restricciones a la transformación más inmediata de los inmuebles y vías de tránsito; la propia antigüedad de los edificios y sus características restringen la capacidad de adaptación de los comercios a las necesidades de modernización o ampliación en su caso. En consecuencia, disminuye la posible atención de locomotoras o cadenas comerciales que puedan invertir dentro de los límites del CCA. Esta situación, al igual que la presencia de locales vacíos, contribuye a generar la sensación de vacío comercial.

- A7. Las restricciones a la circulación de vehículos privados por el interior de la zona y las consiguientes dificultades de aparcamiento, crean una tendencia al retraimiento de la demanda.
- A8. La orografía y el diseño urbano que es característico de las Ciudades Patrimonio, genera obstáculos vinculados al ámbito de la accesibilidad: calles angostas, pendientes y desniveles acusados, barreras arquitectónicas. Afectando especialmente a las personas con limitaciones en la movilidad (mayores, discapacitados...) y, además, a las familias con hijos pequeños.
- A9. Las restricciones de horario para la carga y descarga de mercancía, aunque suponen una medida a favor de la peatonalización de las calles, genera problemas en cuanto al uso indebido que se realiza del viario por parte del vehículo privado dentro de estas horas. Es frecuente la práctica del aparcamiento ilegal o el uso de espacios reservados, con la consecuente necesidad de

llevar a cabo las tareas de carga y descarga de forma indebida e insegura.

- A10. La demanda se concentra en determinadas fechas del año, generando una estacionalidad marcada y propiciando una baja permanencia del viajero.
- A11. La pérdida de la vitalidad del casco histórico debido a la disminución progresiva de población. Quienes prefieren ubicarse o desplazarse en las periferias, donde existe una mayor oferta de productos de uso cotidiano: panaderías, librerías, etc. Como consecuencia de lo anterior, una demanda que está prácticamente asegurada, se desplaza del núcleo de comercio del casco histórico.
- A12. El intenso proceso de cambio y evolución que sufre el comercio en los años más recientes, debido a la incorporación a la distribución comercial minorista [27] de nuevas formas comerciales y cambios en los hábitos de los consumidores; así como por la incorporación de las nuevas tecnologías en los sistemas de venta y el reto que ha supuesto la integración a la Unión Europea.

3.5.2 DEBILIDADES

- D1. La falta de empoderamiento de la gestión común, debilita las estrategias, así como las líneas de actuación que pudieran asegurar la permanencia del sistema comercial. Afectando acuerdos comunes, convenios y acuerdos en pro de los empresarios, planes de formación

- y de financiación, etc.
- D2. Los empresarios carecen de formación específica para asociarse y dar promoción a su contorno, así como para el desarrollo eficaz de iniciativas de atención al cliente y al turista. Repercutiendo en la mala imagen de la calidad del servicio ofrecido.
- D3. El carácter tradicional en algunos casos supone un obstáculo de cara a modernizar o apostar por la innovación en un determinado colectivo de comerciantes, bastante reacio al cambio en diversos aspectos relacionados con su negocio (nuevas tecnologías, trato flexible con el cliente en función de su perfil y necesidades, visibilidad, imagen exterior, etc.). Una cuestión que les plantea serios problemas a la hora de adaptarse a las nuevas tendencias y hábitos de los consumidores, y en especial, a los de la población más joven. De igual manera, limita el aprovechamiento de las estrategias de marketing online que pudieran emprender desde la asociación con la creación de páginas webs y presencia en las redes sociales.
- D4. Las cuotas mensuales superan el 30% del monto global del presupuesto. Por tanto, se deduce que el CCA depende mucho de la financiación y subvenciones de los organismos públicos y del patrocinio de empresas privadas. Lo que a la vez se traduce en una limitación para la toma de decisiones respecto a las actividades de promoción y mejora del entorno.
- D5. La tipología de establecimientos se corresponde con empresas de reducido tamaño, con establecimientos de menos de seis empleados. Esto hace suponer que predomina el carácter familiar de los negocios, que no generan empleo salvo el del propietario y como mucho su familia más directa. Consecuentemente, la capacidad competitiva y las posibilidades de expansión están condicionadas negativamente; dando lugar a una red comercial y de servicios frágil, con una alta sensibilidad al comportamiento del ciclo económico.
- D6. Siendo un comercio tradicional, que defiende esta condición, existe una tendencia hacia iniciativas alejadas de las nuevas fórmulas asociadas al sector distribución tales como grandes superficies, *franchising*, *outlets*, *malls* y galerías comerciales urbanas. Propiciando, dificultades de transformación que exigen un mayor esfuerzo para afrontar las nuevas dinámicas comerciales.
- D7. El CCA tiene una baja representatividad con respecto al municipio, indicando un bajo nivel asociativo. Lamentablemente, esto supone falta de contundencia en las acciones de la asociación y en el alcance. Afectando directamente sobre la calidad de la oferta y, por tanto, en la atracción de clientes potenciales.
- D8. Existe una tendencia a dar mayor peso al sector Hostelería en detrimento del sector Alimentación. Lo cual implica una despersonalización de la zona, así como el debilitamiento en el confort de la demanda estable constituida en los residentes de la zona que no desean renunciar a adquirir los productos de consumo básico como el pan, la leche, la carne o el pescado, dentro de una cierta diversidad. Terminando por deprimir los espacios urbanos y restando atractivo a la zona.
- D9. El precio del alquiler por m² de local comercial a pie de calle dentro del CCA, es superior y en algunos casos, llegando a duplicar el valor del precio del alquiler en la periferia fuera de esta zona. Esto agrava en ciertos casos la tendencia a acumular locales vacíos en las principales calles, y deteriorar significativamente el aspecto del CCA.
- D10. La ausencia de cadenas comerciales entre los asociados, limita el alcance del comercio de la zona para la atracción de la demanda local.
- ### 3.5.3. OPORTUNIDADES
- O1. Debido a su condición de Casco Histórico, existen dentro de contorno próximo locomotoras no comerciales (oficinas gubernamentales, colegios, museos, monumentos históricos, universidades, centros de formación militar, etc.) que generan una demanda potencial constante.
- O2. En una parte importante de los casos están instaladas dentro del contorno del Casco Histórico, varias locomotoras comerciales en mayor proporción orientada al sector de Grandes Superficies. Esto complementa la ausencia de estos establecimientos en el conjunto del CCA y fortalece la atracción de la demanda.
- O3. El ayuntamiento está muy implicado en la potenciación del turismo cultural [6]. Existe una planificación turística y ferial de parte del Ayuntamiento, que refuerza la difusión del turismo [12]. En todos los casos, cuentan con páginas web especializadas en la promoción y desarrollo del turismo [7], así como de la dinamización del sector comercio por medio de observatorios. Una iniciativa importante, llevada a cabo desde dos de los ocho Ayuntamientos es la construcción de lo que se denomina un Centro de Recepción de Visitantes (CRV). Este centro actúa como punto de llegada y partida de los autobuses turísticos que visitan la ciudad. Facilita además la primera toma de contacto con la ciudad, poniendo a disposición el trato personalizado de los informadores turísticos que facilitan la información, folletos y planos necesarios, junto con la posibilidad de utilizar pantallas táctiles informativas en diferentes idiomas y la opción de tener acceso a las distintas proyecciones de documentales de las que se dispone en la oficina.
- O4. La movilidad dentro del casco histórico está coordinada y controlada por el ayuntamiento. Se ha establecido un control de accesos priorizando el tránsito peatonal, restringiendo el paso a vehículos particulares. Los cuales se ciñen a un horario y, en algunos municipios, son supervisados por cámaras de identificación.
- O5. Todos los Ayuntamientos, con mayor o menor frecuencia, ponen a disposición del público líneas de autobús urbano que conectan todos los barrios de la ciudad con el casco histórico. Como complemento a este servicio se

- han otorgado una cantidad importante de licencias de taxi, con paradas situadas estratégicamente en las zonas comerciales.
- O6. Hay una predisposición del Ayuntamiento para fomentar la creación de asociaciones comerciales y favorecer el apoyo financiero. Existe evidencia de las constantes reuniones entre las partes.
- O7. La riqueza cultural, artesana y gastronómica autóctona, confieren a estas Ciudades Patrimonio una alta capacidad de dinamización futura de su economía en relación a la actividad turística.
- O8. Los Ayuntamientos cuentan y llevan a cabo diversos planes de rehabilitación y recuperación del Patrimonio Histórico Arquitectónico. Lo cual contribuirá a la revalorización progresiva de los cascos históricos, haciendo énfasis en el equilibrio entre rehabilitación y nueva edificación, regeneración del tejido social y generación de actividad económica comercial y terciaria; potenciando la visita de turistas y la visión del entorno.
- O9. El entramado comercial se beneficia de una demanda estable basada en la tercerización de los sectores productivos, lo que a su vez generan un cierto dinamismo en el sector comercial y de servicios. Lo anterior se fundamenta en tres aspectos fundamentales: en primer lugar la presencia de edificios públicos, en segundo término la presencia en muchos casos de universidades y centros de formación militar, y por otro lado se encuentra la especialización turística con un alto valor del patrimonio cultural y artístico.
- O10. Existe una buena disposición por parte de las Gerencias de los CCA a ser parte de las mesas de trabajo organizadas desde las secciones Comercio de sus respectivos Ayuntamientos en conjunto con otras asociaciones. Donde se analizan y deciden cuestiones directamente relacionadas con la actividad empresarial y el comercio.
- O11. Dada la importancia del eje comercial, los cierres de locales no se ven afectados en gran medida por la crisis o jubilación de sus propietarios en las calles principales. Más bien, de forma inmediata se abren establecimientos. Esto se confirma en que la mayor parte de los locales en alquiler se ubican en la periferia norte del casco histórico.
- 3.5.4. FORTALEZAS
- F1. La mayor parte de los comercios se encuentran en calles y plazas principales del Casco Histórico, amalgamando oferta y ambiente.
- F2. Existen cadenas comerciales importantes asociadas al CCA. Esto promueve el interés de asociación.
- F3. Las Calles del CCA, están integradas naturalmente a las rutas turísticas.
- F4. Los comercios del casco histórico cuentan con un alto nivel de especialización y diversificación de la oferta. Concentrada en algunos de los bloques más representativos: Complementos, Equipamiento personal y Hostelería.
- F5. Existen iniciativas dentro del comercio tradicional enfocadas en mantener una especialización marcada por los productos típicos de la zona. Ejemplo de esto son Ávila [23] con la repostería tradicional y Baeza con el comercio de productos derivados del olivar. Esto es un aspecto potenciador de las cualidades turísticas de la zona.
- F6. Destaca la creciente oferta de alojamiento turístico y servicios complementarios en los últimos años.
- F7. El comercio que integra el CCA, es un comercio tradicional con muchos años de experiencia de cara al cliente. Donde la atención al cliente está fortalecida por las ventajas que implican la proximidad, integración social, vertebración urbanística, trato personalizado al cliente, etc. Los cuales, pueden servir para estrechar los lazos y fidelizar a los clientes.
- F8. Desde varias asociaciones se ha puesto en marcha de manera efectiva varias campañas y eventos con el objetivo de defender el comercio tradicional en la ciudad, que han logrado dinamizar el casco histórico y dan muestra de la existencia de espacios abiertos donde llevar a cabo actividades de convivencia.
- F9. Existe evidencia de una planificación para la promoción, marketing y de servicios al consumidor final. Coordinación de campañas por temporadas, campañas de parking, ferias, descuentos y tarjeta de fidelización. Además del establecimiento de una identidad corporativa bien definida, conceptualizando y representando los puntos fuertes de la asociación en la marca. La publicidad exterior y papelería corporativa, se muestra en cada uno de los locales y en publicidad exterior.
- F10. Existen y se han renovado acuerdos importantes tanto con los organismos públicos como con entidades privadas. Los cuales, entre otras cosas, han permitido la implantación de estrategias de promoción y dinamización; así como la introducción progresiva de nuevas tecnologías, formulación e implantación de estrategias y la satisfacción de las necesidades particulares de los asociados.
- F11. Desde las asociaciones existe la preocupación por incrementar el número de servicios prestados a los socios, tales como Convenios con entidades Financieras, Asesoramiento Jurídico, Fiscal y Contable, descuentos en gasolinas, tramitación de subvenciones, bolsa de trabajo.

4. CONCLUSIONES

Luego de analizar con detenimiento el diagnóstico anterior, se puede percibir la superioridad de fortalezas y oportunidades sobre debilidades y amenazas; basado en la importancia de

las mismas más que en la cantidad. Así pues, brinda un abanico de posibles estrategias para lograr la revitalización de estos centros comerciales abiertos lo que aporta mayor competitividad frente a las amenazas claramente definidas.

Observando las debilidades y amenazas, es posible confirmar que, aunque la fórmula del "Centro Comercial Abierto" es valiosa para que el pequeño comercio mejore su capacidad de competir, aún quedan aspectos clave por resolver.

En este punto, es importante reconocer que las circunstancias son propicias para dar un paso adelante, desarrollando un nuevo modelo que garantice la suficiencia financiera y defina un nuevo marco de relación entre la propia comunidad de negocios y entre ésta y las Administraciones Públicas.

A propósito de lo dicho, para poder desarrollar óptimamente los objetivos del Plan de dinamización turística, es necesario previamente analizar las posibles alternativas de evolución del modelo de gestión de estas zonas comerciales, en base a su propia realidad y a la experiencia desarrollada en otros países.

El modelo de referencia internacional es el de los Business Improvement Districts (BID) (Los BID son organizaciones dirigidas de forma privada pero creadas con la aprobación de las autoridades locales cuando la mayoría de propietarios y/o empresarios de una zona perfectamente delimitada acuerdan, mediante un proceso formal y garantista de votación, pagar una cuota o recargo obligatorio con la finalidad de ofrecer servicios adicionales dirigidos a la promoción y revitalización de esa área) o Áreas para la Promoción de Iniciativa Empresarial (APIE).

Se trata pues, de una exacción parafiscal de carácter finalista que nace de la voluntad mayoritaria de los beneficiarios. De cara a lo analizado en cada uno de los CCA de las Ciudades Patrimonio, contribuiría a resolver los dos problemas que mayor impacto tienen y que dificultan obtener la contundencia necesaria a esta modalidad de organización. Es decir, resolverían conforme a lo expuesto por Rovira Lara (2016) [21]:

- ♦ El problema de financiación: El marco legal permite obtener dinero de forma previsible y segura.
- ♦ El problema de la representatividad: Incorpora legítimamente a todos los miembros de una comunidad de negocios en una entidad empresarial que representa sus intereses y que puede desarrollar un proyecto de mejora razonable.

En conclusión, la búsqueda de entidades de gestión público-privada pretende por un lado agilizar esos ritmos y por otro crear un marco estable para negociar y ejecutar las propuestas de los actores privados.

Destacando que sin embargo, no todos los actores en ese espacio público son comercios, ni todos los comercios están dentro de esas entidades de gestión.

A continuación se detallan los puntos más importantes de la implementación del APIE de acuerdo al criterio planteado por

Rovira Lara (2016) [21]:

- ♦ Financiación: No se plantea introducir un nuevo tributo en el sistema de financiación local sino habilitar la posibilidad de que una comunidad de negocios decida, en su ámbito y para un conjunto de actividades a desarrollar previamente conocidas, tasadas y con un coste presupuestado, auto imponerse unas cuotas obligatorias para el funcionamiento del APIE.
- ♦ La cuota obligatoria recaería sobre los ocupantes que desarrollan una actividad económica (sólo en el caso de locales vacíos afectaría a los propietarios). La entidad recaudatoria sería el Ayuntamiento.
- ♦ Impulso y marco legal: Estado, los CCA y los Ayuntamientos: En Administración General del Estado: Marco legal básico.
- ♦ CCA: Legislación de desarrollo que determinará las características específicas en cada región.
- ♦ Ayuntamientos: Podrán definir aspectos concretos del funcionamiento de los APIE locales.
- ♦ Áreas de actuación: Podrán establecerse en zonas donde se desarrolle o se pretenda desarrollar una intensa actividad económica, especialmente de tipo comercial o industrial, independientemente de su dimensión espacial.
- ♦ Promotores: Asociaciones empresariales, Ayuntamientos, Cámaras de Comercio [31], empresas, inversores, comunidades de propietarios (planteamiento abierto), etc.

A partir de la implantación de esta nueva forma de gestión se puede someter al concurso de los asociados, con una mayor garantía de éxito un plan de dinamización turística basado en los siguientes aspectos:

- ♦ Objetivo: Fomentar la atracción turística.
- ♦ Justificación: Fomentar las potencialidades turísticas del municipio y centro urbano.

4.1 ACCIONES A EJECUTAR

1. Apoyar y motivar a la Administración Pública y todos los agentes privados involucrados en el sector turístico en todas aquellas iniciativas que pongan en marcha.
2. Proponer actuaciones de dinamización turística.
3. Colaborar y apoyar en la definición y consolidación del modelo turístico para el municipio.
4. Apoyo y asesoramiento técnico a la Asociación de Turismo.
5. Elaboración de programas de formación para este sector.

5. REFERENCIAS

[1] A. Rezi and M. Allam, "Techniques in array processing by means of transformations," in *Control and Dynamic Systems*, Vol. 69, Multidimensional Systems, C. T. Leondes, Ed. San Diego: Academic Press, 1995, pp. 133-180.

[2] B. Archer, L. Cooper, and P. Ruhanen, "The positive and negative impacts of tourism". Oxford: W. Theobald (ed.), *Global Tourism*, 2005.

- [3] J. C. Berrueto, "La gestión moderna del comercio minorista. El enfoque práctico de las tiendas de éxito". Madrid: ESIC, 2003.
- [4] L. Cerdá, "Caracterización de los factores de éxito de los centros comerciales abiertos desde la perspectiva de los comerciantes". Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2008.
- [5] IPK international, "ITB World Travel Trends Report". ITB Academy, on Behalf of ITB Berlin. Berlín: Messe Berlin, 2017.
- [6] Unwto, World "Tourism Barometer. International Tourist Arrivals by Country of Destination". UNWTO, 2016.
- [7] M. Vizcaíno Ponferrada, "Evolución del turismo en España: el Turismo Cultural". *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4, 2015, pp. 75-95.
- [8] R. K. Yin, "Case Study Research, Design and Methods". Beverly Hills: Sage Publications, 1994.
- [9] R. Álvarez, "El territorio como factor del desarrollo. Semestre Económico", 13 (27), 2010, pp. 39-62.
- [10] J. Arenas, "Centros Comerciales en España: evolución en los últimos 30 años", *Centros Comerciales*(149), 200220-24.
- [11] M. Calle Vaquero, "Ciudades Históricas: patrimonio cultural y recurso turístico". *Ería*, 1998, pp. 249-266.
- [12] C. Cardoso, "Sosteniendo al turismo o turismo sostenible (TS) Reflexiones teóricas". *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(2), 2014, pp. 376-395.
- [13] J. Castresana, "Urbanismo, comercio y centro ciudad. Relaciones difíciles". *Distribución y Consumo*(34), 1997, pp. 5-9.
- [14] D. Fernández, "La tienda y la amabilidad echan el cierre". *El País*, 2009.
- [15] R. Gallardo, "Las franquicias sustituyen al comercio tradicional del centro". *Diario Córdoba*, 2010.
- [16] C. Hernández Pezzi, "Crisis del comercio local y desertización urbana". *El Huffington Post*, 2016.
- [17] G. Herrero, "Conversaciones con... Javier Figueredo: «Hace falta un plan de modernización del comercio tradicional»". *El Adelantado de Segovia*, 2016.
- [18] J. Maíz, "El futuro del comercio pasa por su unión y por trabajar creyendo en ello". *El Diario de Ávila*, 2010.
- [19] M. Morteiro, "El comercio tradicional resiste mejor a la crisis". *La Voz de Galicia*, 2013.
- [20] S. Suárez, "Área Comercial de Segovia 'Decalles'", *El Adelantado de Segovia*, 2013, pp. 18-19.
- [21] A. Rovira, "El comercio nuestro de cada día: un sector estratégico que hace ciudad", *El diario.es Comunidad Valenciana*, 2016.
- [22] Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (Agecu). Conclusiones del grupo de Expertos Las Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIEs). Retrieved 01 27, 2017, from http://www.Agecu.es/Agecu/wp-content/uploads/2016/10/CONCLUSIONES_GRUPO_DE_EXPERTOS_PROGRAMA_DE_DINAMIZACION_MOD2_09122010_DEF.pdf
- [23] Ayuntamiento de Ávila, "Estrategia de Dinamización e Innovación del comercio minorista en la ciudad de Ávila", Área de empleo, industria y Comercio. Ávila: Ayuntamiento de Ávila, 2010.
- [24] Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, "Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos de Andalucía". Sevilla: Junta de Andalucía, 2010.
- [25] Instituto Cerdá, "Estudio sobre los Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico". Madrid: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2007.
- [26] M. Jiménez, "Plan de Comunicación para la implantación de los Business Improvement Districts en España". TFG. Valladolid: Universidad de Valladolid, 2016.
- [27] Ministerio de Economía y Competitividad, "Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España 2014". Gobierno de España, 2014.
- [28] Unesco, "Nueva vida para las ciudades históricas. El planteamiento de los paisajes urbanos históricos". París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2013.
- [29] A. Cocola Gant, "Tourism and commercial Gentrification". Paper presented at the RC21 International Conference on "The Ideal City: between myth and reality. Representations, policies, contradictions and challenges for tomorrow's urban life" Urbino (Italy), 2015, pp.27-29.
- [30] J.-C. Wu. "Rate-distortion analysis and digital transmission of nonstationary images". Ph.D. dissertation, Rutgers, the State University of New Jersey, Piscataway, NJ, USA, 1998.
- [31] Cámaras de Comercio de España, "Dinamización de Centros Comerciales Urbanos". Retrieved from <http://apoyoalcomercio.camara.es/>: <http://apoyoalcomercio.camara.es/programas/dinamizacion-de-centros-comerciales-urbanos>, 2016.

WHAT DO YOU THINK?

To discuss this paper, please submit up to 500 words to the editor at bm.edificacion@upm.es. Your contribution will be forwarded to the author(s) for a reply and, if considered appropriate by the editorial panel, will be published as a discussion in a future issue of the journal.