

# **ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA DEL COMERCIO DE GUIPÚZCOA. UN MODELO BASADO EN EL ANÁLISIS CLUSTER**

VICTORIA DE ELIZAGARATE

Profesora Titular de Universidad - Departamento de Economía Financiera II -  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

LUCÍA MEDIANO

Profesora Titular de Universidad - Departamento de Economía Financiera II -  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

MAITE DOMINGO

Becaria de Comercio Interior del Gobierno Vasco

## **1. INTRODUCCIÓN: PRINCIPALES MODELOS PARA LA REVITALIZACIÓN DEL COMERCIO EN LAS CIUDADES**

En los últimos años, y como consecuencia, entre otras cosas, del desarrollo de áreas comerciales en los alrededores de las ciudades, el centro urbano ha ido perdiendo progresivamente gran parte de su atractivo comercial. Esta situación, común en la mayor parte de países de nuestro entorno, plantea importantes problemas para el comercio tradicional de centro ciudad, que ve como gran parte de sus clientes optan por la oferta de la periferia, con la consiguiente fuga de ingresos.

Esta situación no se aprecia únicamente en el ámbito comercial, sino que se une a otros problemas generales (aparcamiento, ruidos...) que concurren actualmente en muchas ciudades y que suponen una disminución de su atractivo global.

Ante este panorama son muchas las acciones que tratan de impulsarse, tanto desde el ámbito público como el privado, para lograr una regeneración

de estos núcleos urbanos, que redunden en beneficios para habitantes, visitantes y comerciantes.

En esta línea, surgieron los denominados «modelos de regeneración urbana». Aunque son muchas las experiencias existentes en este ámbito, y evidentemente en función de cada país estudiado podemos encontrar particularidades propias, básicamente podemos hablar de dos modelos de gestión de centro de ciudad:

- a) El modelo americano, Business Improvement Districts, (BID).
- b) El modelo europeo, Town Centre Management, (TCM).

La principal diferencia entre ambos radica en la mayor autonomía y capacidad de gestión del primero de ellos y que se deriva en parte de la segura fuente de ingresos de este modelo.<sup>1</sup>

Considerando su establecimiento en orden cronológico, los primeros antecedentes de los **Business Improvement Districts** se encuentran a finales de la década de lo setenta con la creación de los Special Assessment Districts en USA, al observarse que los servicios básicos en los centros urbanos proporcionados por las Administraciones Públicas eran insuficientes para competir con los nuevos desarrollos de periferia. Este modelo grava a los dueños de la propiedad con un recargo adicional sobre el impuesto de bienes inmuebles con el propósito de mejorar (no de sustituir) los servicios proporcionados por las autoridades locales (limpieza y mantenimiento de las calles, alumbrado, seguridad,..). Por ello, los BIDs defienden principalmente intereses comerciales y requieren de un acuerdo previo, de mayoría simple, entre los dueños de la propiedad de un área determinada. De este modo, los BIDs se han convertido en uno de los sistemas de regeneración urbana con más éxito, siendo su crecimiento muy importante a partir de 1990. Estimaciones recientes indican que actualmente existen más de 2.000 BIDs operativos en Norte América y estos proyectos han demostrado ser realmente efectivos para la revitalización comercial de las ciudades en muchos lugares de Estados Unidos como, por ejemplo, Nueva York, Philadelphia y Washington<sup>2</sup>.

En el ámbito europeo, también se han llevado a cabo diferentes experiencias de regeneración urbana, basándose la mayoría ellas en el modelo de

---

<sup>1</sup> MOLINILLO JIMÉNEZ S. (2001): «Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras». *Distribución y Consumo*, n.º 57, pp. 37-45.

<sup>2</sup> PAUL CELLUCI A., WALLIS J. (1994): «Business Improvement Districts, a Guide to Establishing a BID in Massachusetts», *Massachusetts Department of Housing & Community Development*, Boston.

**Town Centre Management.** Según este sistema, la financiación es predominantemente pública, aunque cada vez se busca más la colaboración publico-privada con los comerciantes. Estas contribuciones por parte del sector privado son todavía escasas y normalmente se concretan en la puesta en marcha de ciertas actividades de marketing, principalmente de tipo promocional<sup>3</sup>. Para obtener financiación para los TCM, y en consecuencia su mantenimiento a largo plazo, son de vital importancia las actividades de marketing interno, ya que muestran a la comunidad comercial los logros obtenidos hasta ese momento, consiguiendo que ésta se implique en los proyectos de regeneración urbana<sup>4</sup>.

Este modelo de TCM presenta, sin embargo, grandes diferencias en función del país estudiado residiendo la más importante en los ya mencionados sistemas de financiación. Citamos a continuación algunos países europeos que han implantado este modelo, y la forma que emplean para la obtención de los fondos que precisa su puesta en marcha<sup>5</sup>:

- Reino Unido: financia sus intervenciones con fondos públicos y con la colaboración de los grandes distribuidores, mientras que la gerencia del centro urbano es financiada exclusivamente por el gobierno local. Por otro lado, y desde el año 2001, se ha iniciado también la implantación selectiva del modelo americano (BID), con el objetivo de mejorar zonas donde el sector público no está actuando o también pequeñas áreas comerciales muy especializadas.<sup>6</sup>
- Bélgica: tanto las acciones como la gerencia son financiadas por el gobierno regional, aunque para esta última se busca la financiación por parte de la organización que es creada a partir del tercer año.
- Francia: son las federaciones de comerciantes las que inician el proceso, siendo la cofinanciación pública-privada del gestor del centro y de

---

<sup>3</sup> Es destacable, no obstante, que algunas cadenas sucursalistas son grandes defensoras de este tipo de proyectos, y contribuyen financieramente a su desarrollo.

<sup>4</sup> MEDWAY, D.; ALEXANDER, A.; BENNISON D.; WARNABY G. (1999): «Retailers' financial support for town centre management». *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volumen 27, n.º 6, pp. 246-255.

<sup>5</sup> MOLINILLO JIMÉNEZ S. (2001): «Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras», *Distribución y Consumo*, n.º 57, pp. 37-45.

<sup>6</sup> HOGG S., MEDWAY D., WARNABY G. (2003): «Business Improvement Districts: an opportunity for SME retailing», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volumen 31, n.º 9, pp. 466-469.

los comités de pilotaje un requisito importante para impulsar este modelo con un compromiso financiero a partes iguales entre el sector público y el privado.

- Suecia: las acciones se financian según su naturaleza. Así, las actividades promocionales son financiadas por el sector privado, mientras que las actividades estructurales obtienen los fondos del gobierno local. La financiación de la gerencia se basa en la colaboración público-privada.

**Tabla 1**

Algunas ventajas y desventajas de los modelos TCM y BID

<b>Ventajas y desventajas del modelo TCM</b>
(+) Mejor control presupuestario de la planificación urbanística
(-) Falta de flujos de financiación sostenibles
(-) Imposible solicitar contribuciones obligatorias a los comerciantes
<b>Ventajas y desventajas del modelo BID</b>
(+) Más facilidad para la planificación debido a la seguridad de flujos de financiación
(-) Gran inversión inicial
(-) Impuestos de carácter obligatorio para los comerciantes

*Fuente:* Hallsworth A., Parker C., Coca Stefaniak A. (2003): «Small Retail and TCM Schemes: Theory and reality from UK y USA», *I Encuentro Centros Comerciales Abiertos*, Confederación Empresarial del Comercio de Andalucía, Málaga.

Centrándonos en Guipúzcoa, entendemos que es necesario también articular modelos de actuación que permitan, desde una perspectiva espacial, un desarrollo territorial equilibrado dentro del conjunto del País Vasco. Al mismo tiempo, deberá impulsarse la regeneración de las ciudades y su cooperación en aras de un comercio moderno y atractivo.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, determinar cuál sería el modelo de gestión más adecuado, teniendo en cuenta tanto las características de esta provincia, como los fines a alcanzar. Para ello, un primer paso a llevar a cabo en este análisis consiste en el estudio de los diferentes municipios guipuzcoanos, con el fin de obtener similitudes y diferencias entre ellos. Pretendemos, en definitiva, establecer agrupaciones de municipios que faciliten la posterior aplicación de modelos de gestión.

## 2. ANÁLISIS CLUSTER DE LOS MUNICIPIOS DE GUIPÚZCOA EN FUNCIÓN DE SUS ACTIVIDADES COMERCIALES

Entre la gran variedad de técnicas existentes para el análisis de grupos, el denominado *Análisis Cluster*, es uno de los más empleados. «El análisis de grupos (*cluster analysis*) es un conjunto de técnicas estadísticas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, bien por agrupación de unidades más pequeñas o por división de segmentos mayores. Estas técnicas clasifican individuos u objetos teniendo en cuenta todas las variables del análisis, sin referirse al comportamiento de una variable criterio específica»<sup>7</sup>.

En este trabajo se utiliza esta técnica estadística multivariable para conocer la tipología comercial de todos los municipios de Gipuzkoa, en función de las actividades comerciales desarrolladas en cada uno de ellos. Como se ha señalado anteriormente, se trata, por un lado, de crear grupos de municipios homogéneos internamente y diferentes entre sí en función de su actividad comercial y, por otro lado, analizar las diferencias y similitudes comerciales entre dichos grupos de municipios.

Para realizar este análisis se ha considerado el número de actividades del comercio detallista sujetas al impuesto de actividades económicas. Dichas actividades se identifican con las que la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del INE considera comercio al por menor. A efectos estadísticos, el número de actividades comerciales, que corresponde a 1 de enero de 2003 se puede considerar una aproximación a la de establecimientos comerciales, de los que no existe información censal (un establecimiento comercial puede tener una o varias actividades). Las actividades comerciales se han desglosado en<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> SANTESMASES MESTRE M. (2001): *Dyane Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide, pp. 337.

<sup>8</sup> La principal fuente de indicadores económicos y comerciales existente en España es el Anuario Económico de España de la Caixa. Se trata de un compendio de información estadística referida al ámbito municipal con las correspondientes agregaciones a nivel provincial y autonómico, que permite identificar y valorar las características del territorio español desde una doble perspectiva económica y comercial. El contenido de este Anuario en su versión electrónica se estructura en torno a dos grandes bloques:

*Datos estadísticos municipales*: base de datos que contiene el valor de diferentes datos estadísticos e indicadores económico comerciales para cada uno de los 3.187 municipios de más de 1.000 habitantes, así como los totales provinciales, agrupados por comunidades autónomas, incluyendo en este caso el resto de municipios, es decir, los de población inferior a 1.000 habitantes.

- Total Alimentación, que comprende tanto al pequeño comercio tradicional como a los supermercados.
- Comercio Tradicional de no Alimentación, que integra vestido y calzado, hogar y resto de no alimentación.
- Total Comercio Mixto y Otros, formado por grandes almacenes, hipermercados, almacenes populares, comercio ambulante, mercadillos y otros.

Asimismo, se ha incluido la superficie ( $m^2$ ) de las actividades comerciales correspondientes a los grupos anteriormente mencionados. Debe señalarse que la superficie utilizada es la que a efectos de la recaudación del impuesto de actividades económicas (IAE), se denomina «superficie computable», la cual puede considerarse como bastante aproximada a la superficie bruta alquilable (SBA). Esta superficie ha sido objeto de depuraciones a partir de otras fuentes (Distribución Actualidad, etc.) y de ratios conocidos (venta  $m^2$ , tamaño medio de licencias comerciales, etc.) en aquellos casos en que se han detectado incongruencias.

Otras variables consideradas han sido el número de Centros Comerciales y su superficie ( $m^2$  de superficie bruta alquilable a 1 de julio de 2003 y a 1 de julio de 1998). Estas variables abarcan desde la «galería comercial urbana», de hasta 2.500  $m^2$ , hasta el «centro comercial regional» de más de 40.000 metros cuadrados.

Por último, se ha introducido la variable actividades de restauración y bares que comprende fundamentalmente las actividades de bares, cafeterías y restaurantes (aunque también incluye heladerías, quioscos, etc.) derivadas del impuesto de actividades económicas (IAE). Los datos se refieren a 1 de enero de 2003.

En los cuadros 1,2 y 3, que se presentan a continuación, se exponen los principales resultados del estudio, empleando la técnica estadística multivariable de análisis cluster, por medio del algoritmo de Howard-Harris. Esta técnica forma grupos por división de otros de tamaño mayor, de modo secuencial, utili-

---

*Áreas comerciales y mercado potencial:* base de datos que contiene los datos básicos sobre la distribución geográfica de los flujos comerciales de los consumidores, y la localización de los establecimientos comerciales de España. Dado que ni el municipio, ni la provincia, ni la Comunidad Autónoma son divisiones territoriales apropiadas para un análisis de esta naturaleza, para la confección de este apartado se ha determinado qué municipios ejercen atracción comercial sobre otros y cuáles se sienten atraídos o gravitan comercialmente sobre aquellos, identificándose así 75 áreas comerciales y 228 subáreas comerciales. La base de datos de las áreas comerciales se completan con los indicadores del mercado potencial, o volumen de ventas del comercio minorista de los municipios cabecera de área comercial.

En este segundo bloque, adicionalmente, se ofrece también información, a nivel de cabecera de área, provincial y autonómico, relativa a la actividad turística, presentándose cifras sobre el número de pernотaciones. Anuario Económico de España 2003. La Caixa.

zando el criterio de minimizar la **varianza Intra-grupos** en cada nivel de división, y de maximizar la **varianza Inter-grupos** de las variables consideradas<sup>9</sup>.

De esta forma, el análisis cluster efectuados sobre los valores de las variables comerciales en los municipios, nos permite obtener tanto las medias y desviaciones de cada variable para los grupos de municipios, como las variables con mayor varianza entre los mismos, que son las variables a partir de las cuales se han generado los grupos que se exponen a continuación. El Cuadro 1 es el resultado de la cuarta división de grupos generados, siendo la variable 14 (m<sup>2</sup> de comercio mixto y otros), la de mayor varianza entre los mismos, que maximiza la varianza Inter-grupos.

<b>ANALISIS DE GRUPOS</b>
-----
<b>(Algoritmo de Howard-Harris)</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS:</b>
-----
1. Total al - Total alimentación
2. Vestido - Vestido y calzado
3. Hogar - Hogar
4. Resto no - Resto no alimentación
5. C. mixto - C. mixto y otros
6. Hipermer - Hipermercados
7. Almacene - Almacenes populares
8. Ambulant - Ambulante y mercadillos
9. Otro com - Otro comercio mixto
10. m2 Alime - m2 Alimentación
11. m2 Vesti - m2 Vestido y calzado
12. m2 Hogar - m2 Hogar
13. m2 Resto - m2 Resto no alimentación
14. m2 C. mi - m2 C. mixto y otros
15. m2 Hiper - m2 Hipermercados
16. m2 Almac - m2 Almacenes populares
17. m2Otro c - m2Otro comercio mixto
18. Centros - Centros comerciales
19. Superfíc - Superficie- m2 centros comerciales
20. Activida - Actividades de restauración y bares

Fuente: Elaboración propia. Tratamiento datos *Dyane Versión 2*.

<sup>9</sup> Existe una gran variedad de técnicas de análisis de grupos. Puede distinguirse entre las ascendentes, que construyen los grupos por agregación, a partir de los individuos considerados uno a uno, y las descendentes, que, al contrario de las anteriores, parten del conjunto total de individuos y lo dividen en grupos más pequeños. Dentro de las técnicas que siguen el enfoque de partición o descendente, cabe citar el algoritmo de Howard-Harris. Santesmases Mestre M. (2001): *Dyane Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide. Madrid.

**Cuadro 1**  
**Grupos de municipios generados con técnica estadística multivariable de «Cluster Analysis». Algoritmo de Howard-Harris**

DIVISION	N.º 4	NUMERO DEL GRUPO ANTERIOR DIVIDIDO: 3																				
VARIABLE CON MAYOR VARIANZA: m2 C. ml.																						
GRUPO	NUM. CUADRADOS	Total al Vestido	Bogar Resto no C. mixto	Hipermer	Almacene	Ambulant	Otrocom m2	Alinee m2	Vesti m2	Bogar m2	Resto m2	C. ml m2	Hiper m2	Almac m2	Otro c Centros	Superfic	Activida					
1	23964107349,00	MEDIA: 1289,50	583,50	382,50	850,00	1,00	20,00	84,50	54,00	37204,50	39150,00	35500,50	55973,50	25632,50	39444,50	4142,50	2,00	48499,50	942,50			
		DES.ST: 576,50	311,50	188,50	420,00	64,50	8,00	41,50	15,00	13643,50	23527,00	16346,50	27324,50	4876,50	254,50	2879,50	2251,50	1,00	13799,50	522,50		
2	39369499810,82	MEDIA: 54,08	14,49	12,26	26,90	7,38	0,05	5,28	1,97	1953,87	648,44	1216,95	1702,21	446,00	255,38	64,13	128,49	0,00	0,00	39,97		
		DES.ST: 44,52	15,46	12,47	23,85	8,19	0,27	0,22	7,33	2,09	1558,47	738,32	1568,82	1391,15	1113,97	900,68	277,53	181,64	0,00	0,00	32,23	
3	1	0,00	MEDIA: 74,00	20,00	47,00	80,00	13,00	2,00	1,00	7,00	3,00	1580,00	1879,00	13174,00	9657,00	47376,00	46183,00	950,00	243,00	1,00	20055,00	79,00
		DES.ST: 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	9417746520,67	MEDIA: 199,11	80,89	61,22	116,56	22,89	0,33	2,56	14,89	5,11	6429,22	4338,33	6842,67	8109,11	2575,67	1268,78	778,89	528,00	0,11	1277,78	136,11	
		DES.ST: 96,95	43,36	27,43	44,20	10,42	0,47	2,17	7,68	2,77	2849,46	2417,28	2969,61	1798,70	1753,80	1853,45	727,57	529,44	0,31	3614,10	55,15	
5	2650649509,50	MEDIA: 129,50	44,00	41,00	83,00	13,00	1,00	0,50	6,00	5,50	4374,50	2755,00	6338,50	9133,00	11441,00	10459,00	536,00	446,00	0,50	16887,50	100,00	
		DES.ST: 67,50	37,00	30,00	42,00	2,00	0,00	0,50	1,00	0,50	2892,50	2566,00	4652,50	1195,00	735,00	1119,00	536,00	152,00	0,50	16887,50	32,00	
TOTAL 53													5402003189,99					Suma de cuadrados explicada: 82,15%				

Tratamiento de los datos *Dyane versión 2. Fuente: Elaboración propia.*

### 3. PRINCIPALES RESULTADOS DEL «CLUSTER ANÁLISIS»: CLASIFICACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE GUIPÚZCOA SEGÚN LOS GRUPOS GENERADOS

Como se ha señalado anteriormente, esta técnica genera la clasificación de los grupos de forma secuencial, minimizando la varianza intra-grupos, y maximizando la varianza inter-grupos. En este caso, las variables con mayor varianza que han dado origen a los diferentes grupos son, por este orden: variable 13 (m<sup>2</sup> Resto no alimentación) que forma los tres primeros grupos, variable 15 (m<sup>2</sup> Hipermercados) y variable 14 (m<sup>2</sup> Otro Comercio Mixto).

La primera variable elegida para formar los dos primeros grupos es la variable 13, (m<sup>2</sup> Resto no alimentación), por ser la que tiene mayor varianza. Con esta primera división se consigue reducir la suma de cuadrados (error) en un 24,46%. A medida que aumenta el número de grupos, se incrementa la proporción de varianza explicada de las variables. Al término de la última división con cinco grupos generados, la explicación de la varianza de las variables es del 82,15%.

Como se expone en el cuadro 1, es la división 4, generada con la variable 14, la que da lugar a los cinco grupos de municipios que se exponen a continuación.

**Grupo 1:** Irún y Donostia- San Sebastián

**Grupo 2:** Andoain, Anoeta, Aia, Aretxabaleta, Getaria, Asteasu, Ordizia, Ataun, Azkoitia, Antzuloa, Segura, Soraluze/ Placencia de las Armas, Deba, Alegia, Urretxu, Elgoibar, Villabona, Eskoriatza, Oñati, Hernani, Hondarribia, Ibarra, Idiazabal, Pasaia, Lezo, Lazkao, Legazpi, Legorreta, Zegama, Mendaro, Mutriku, Ormaiztegi, Zumarraga, Zestoa, Orío, Zaldibia, Urnieta, Zizurkil y Zumaia

**Grupo 3:** Oiartzun

**Grupo 4:** Lasarte- Oria, Zarautz, Bergara, Errenteria, Beasain, Astigarraga, Tolosa, Eibar y Azpeitia

**Grupo 5:** Arrasate- Mondragón y Usurbil

El primer grupo esta constituido por los dos municipios comercialmente más importantes del Territorio Histórico: Donostia-San Sebastián e Irún.

Asimismo el Grupo 4 esta formado por municipios, que aunque de una manera menos significativa que los anteriores, son muy influyentes comer-

cialmente hablando. Es decir, su dotación en «m<sup>2</sup> Resto no Alimentación» es muy alta, por lo que su poder de atracción sobre otros municipios del entorno también lo es.

Los Grupos 3 y 5 se caracterizan por disponer de algún hipermercado en su propio municipio. El Grupo 3 (Oiartzun), sin embargo, tiene una mayor dotación en los mismos que el Grupo 5 (Arrasate-Mondragón y Usurbil), al disponer tanto de un número, como de una superficie mayor en hipermercados.

El Grupo 2, por el contrario, englobaría a aquellos municipios de Guipúzcoa que se caracterizan por disponer de una escasa dotación comercial, con reducida capacidad de atracción de gasto sobre los no residentes.

#### 4. ANÁLISIS DE LA BONDAD DEL AJUSTE: ANÁLISIS DISCRIMINANTE Y TABULACIÓN CRUZADA DE VALORES MEDIOS

La técnica estadística multivariable de análisis discriminante, permite explicar la pertenencia de individuos y objetos a grupos preestablecidos<sup>10</sup>, y se puede utilizar para confirmar la validez de los grupos generado en el análisis cluster. Para realizar dicha comprobación, se utiliza la denominada **matriz de confusión**, que es una tabla de doble entrada, en la que en filas se indica la pertenencia real al grupo correspondiente, y en las columnas, la estimada por el análisis discriminante que se ha realizado con los resultados del cluster.

En este análisis, se ha utilizado el grupo de pertenencia asignado a cada municipio, como variable dependiente, y como variables explicativas, las mismas que se han empleado para realizar el análisis cluster.

En el cuadro 2, podemos observar la matriz de confusión de los resultados de dicho análisis. Como puede observarse, los valores situados en la diagonal principal, representan aciertos en la clasificación realizada por las funciones discriminantes. Así mismo, se indican las funciones discriminantes que podrían utilizarse para estimar el grupo de pertenencia de cada municipio que proporcionarían un 90,57% de asignaciones correctas.

---

<sup>10</sup> SANTESMASES MESTRE M. (2001): *Dyane Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide, pp. 265-266.

**Cuadro 2**

Confirmación de los grupos generados mediante técnica estadística multivariable de análisis discriminante. Matriz de confusión de los grupos del análisis cluster

ASIGNACION SEGUN FUNCIONES DISCRIMINANTES						
GRUPOS REALES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	TOTAL
1	1	0	0	0	1	2
2	0	36	0	3	0	39
3	0	0	1	0	0	1
4	0	1	0	8	0	9
5	0	0	0	0	2	2
TOTAL	1	37	1	11	3	53

PORCENTAJE DE ASIGNACIONES ACERTADAS POR LAS FUNCIONES DISCRIMINANTES: 90,57%

Tratamiento de los datos *Dyane versión 2*. Fuente: Elaboración propia.

La validez de los grupos generados, ha sido comprobada también mediante una técnica de tabulación cruzada de valores medios, cuya finalidad consiste en comprobar si hay diferencias entre los valores medios de las variables comerciales utilizadas, calculadas sobre el total de la muestra, y para cada uno de los grupos, que se consideran como variable columna, o variable independiente.

Para determinar si estas diferencias son o no significativas, se utiliza el estadístico  $F$  que sigue una distribución  $F$  de Snedecor con  $(c-1)$  y  $(n-c)$  grados de libertad, y que permite contrastar la hipótesis nula, es decir, la no diferencia entre medias.

En el cuadro 3, se recogen las 20 variables comerciales, que han servido para la identificación de los clusters de municipios de Guipúzcoa, que son las variables dependientes de la tabulación cruzada. Los cinco grupos generados son las variables independientes o explicativas.

Como puede observarse en este cuadro, todas las diferencias entre las medias de los grupos son significativas, para un nivel de significación de  $(p = 0,0000)$ , lo que indica el rechazo de la hipótesis nula (no diferencia entre las medias).

De esta forma, se comprueba también por esta técnica que el ajuste llevado a cabo por el análisis cluster es muy bueno.

### Cuadro 3

Confirmación de los grupos obtenidos con el análisis cluster.  
Tabulación cruzada de valores medios

		Clusters					
		TOTAL	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
VARIABLE	MUESTRA						F de SNEDECOR
1 Total al Med =	128,5472	1289,5000	54,0769	74,0000	199,1111	129,5000	F(4,48) = 42,4983
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
2 Vestido Med =	48,6415	588,5000	14,4872	20,0000	80,8889	44,0000	F(4,48) = 34,3572
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
3 Hogar Med =	36,2830	382,5000	12,2564	47,0000	61,2222	41,0000	F(4,48) = 37,5261
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
4 Resto no Med =	76,3019	850,0000	26,8974	80,0000	116,5556	83,0000	F(4,48) = 39,5992
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
5 C. mixto Med =	16,0755	159,5000	7,3846	13,0000	22,8889	13,0000	F(4,48) = 44,8296
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
6 Hipermer Med =	0,2264	1,0000	0,0769	2,0000	0,3333	1,0000	F(4,48) = 16,3895
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
7 Almacene Med =	1,2642	20,0000	0,0513	1,0000	2,5556	0,5000	F(4,48) = 53,9231
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
8 Ambulant Med =	9,9623	84,5000	5,2821	7,0000	14,8889	6,0000	F(4,48) = 24,1622
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
9 Otro com Med =	4,6226	54,0000	1,9744	3,0000	5,1111	5,5000	F(4,48) = 89,6239
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
10 m2 Alime Med =	4054,7547	37204,5000	1853,8718	1580,0000	6429,2222	4374,5000	F(4,48) = 52,6658
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
11 m2 Vesti Med =	2830,6226	39150,0000	648,4359	1879,0000	4338,3333	2755,0000	F(4,48) = 28,5945
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
12 m2 Hogar Med =	3884,8491	35500,5000	1216,9487	13174,0000	6842,6667	6338,5000	F(4,48) = 39,2272
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
13 m2 Resto Med =	5268,6415	55973,5000	1702,2051	9657,0000	8109,1111	9133,0000	F(4,48) = 43,1791
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
14 m2 C. mi Med =	3059,9245	25632,5000	448,0000	47376,0000	2575,6667	11441,0000	F(4,48) = 326,3285
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
15 m2 Hiper Med =	2331,5283	17545,5000	255,3846	46183,0000	1268,7778	10459,0000	F(4,48) = 496,3249
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
16 m2 Almac Med =	366,4528	3944,5000	64,1282	950,0000	778,8889	536,0000	F(4,48) = 14,9717
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
17 m2Otto C. Med =	361,9434	4142,5000	128,4872	243,0000	528,0000	446,0000	F(4,48) = 26,5715
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
18 Centros Med =	0,1321	2,0000	0,0000	1,0000	0,1111	0,5000	F(4,48) = 30,7590
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
19 Superfic Med =	3062,8113	48499,5000	0,0000	20055,0000	1277,7778	16887,5000	F(4,48) = 58,3223
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)
20 Activida Med =	93,3585	942,5000	39,9744	79,0000	136,1111	100,0000	F(4,48) = 30,5872
	N = 53	2	39	1	9	2	(p = 0,0000)

Tratamiento de los datos: *Dyane versión 2*. Fuente: Elaboración propia.

## 5. APLICACIÓN DEL MODELO TCM A LOS MUNICIPIOS DE GUIPÚZCOA

A la vista de los resultados obtenidos, y tomando como base el modelo de gestión de centro ciudad TCM, entendemos que el modelo a seguir en el caso de Guipúzcoa se corresponde con el proyecto denominado «*Guipúzcoa Centro Comercial Abierto*»<sup>11</sup>.

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

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

El paso de un planteamiento de área comercial tradicional a Centro Comercial Abierto para el territorio de Guipúzcoa, ha exigido un diagnóstico oferta-demanda para cada uno de los municipios más relevantes, como cabecera y subáreas comerciales de Guipúzcoa (San Sebastián, Irún, Eibar, Tolosa y Beasain-Ordizia) con el fin de determinar su potencialidad como Centro Comercial Abierto. El criterio para elegir y evaluar el potencial comercial del municipio se ha basado en la consideración de los principales indicadores de la oferta comercial, de ocio, urbanísticos y de animación necesarios para la creación de un Centro Comercial Abierto.

Algunos de los indicadores a utilizar como líneas estratégicas para lograr la transformación del área comercial en un Centro Comercial Abierto, se recogen en el cuadro 4 y deben ser considerados como evaluadores en los planes de desarrollo de dicho modelo.

---

<sup>11</sup> ELIZAGARATE, V; ZORRILLA, P (2003): *Gipuzka Centro Comercial Abierto. Integración estratégica espacial y virtual del comercio tradicional de Guipúzcoa*. Federación Mercantil de Guipúzcoa y Miramón Empresa Digitala.

**Cuadro 4****Áreas de trabajo para la implementación del Centro Comercial Abierto**

Tipo	Indicador	Contenido
Espacial	Delimitación espacial del CCA en el municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planos de orientación comercial</li> <li>– Delimitación del perímetro comercial</li> <li>– Principales ejes / calles comerciales</li> </ul>
Accesibilidad	Accesos y aparcamiento en la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acceso por transporte público de alta frecuencia en horario comercial</li> <li>– 3-5 aparcamientos /100m2 de superficie de venta comercial</li> </ul>
Atracción	Percepción de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Iluminación</li> <li>– Limpieza</li> </ul>
Oferta de servicios comerciales	<p>Especialización comercial.</p> <p>Densidad comercial</p> <p>Superficie de venta</p> <p>Grado de atracción comercial</p> <p><i>Locomotoras</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oferta de productos ocasionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• menor 60%,</li> <li>• entre 60% y 65%</li> <li>• mas de 65%</li> </ul> </li> <li>– Mezcla comercial equilibrada</li> <li>– Número de establecimientos por cada 1000 habitantes</li> <li>– Balance Neto de captación /evasión de gasto comercial positivo.</li> <li>– Mercados municipales (rehabilitación, dinamización) y otros equipamientos comerciales</li> </ul>
Oferta de ocio Oferta hotelera	<p>Densidad establecimientos</p> <p>Mix de oferta complementaria y ocio</p> <p>Número de establecimientos y categoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 7 establecimientos por cada 1000 habitantes</li> <li>– Cines, bolera, bares temáticos, franquicias de hostelería...</li> </ul>
Animación	Animación comercial: actividades vinculadas al contexto de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Actividades de animación comercial. Variedad</li> <li>– Calendario de actuaciones de animación</li> </ul>
Imagen comercial común	Posicionamiento del Centro Comercial Abierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de la marca comercial del Centro Comercial Abierto. Logotipo</li> <li>– Posicionamiento</li> <li>– Acciones de Comunicación</li> </ul>
Gestión	<p>Colaboración público privada</p> <p>Formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de la figura del gerente de Centro Comercial Abierto y delimitación de sus funciones</li> <li>– Fomento del asociacionismo zonal</li> <li>– Posibilidad de crear Agrupaciones de Interés económico que tengan como fin la gestión, el impulso y la revitalización comercial del área en cuestión.</li> </ul>

Fuente: Elizagarate, V. y Zorrilla, P. (2004): *Distribución y Consumo*. n.º 78. *Mercasa*. Madrid.

A partir de este diagnóstico se ha elaborado un plan para su desarrollo, que contempla las diversas fases necesarias para su implementación. Hay que tener en cuenta que se trata de un proyecto complejo y con importantes necesidades financieras. Sin embargo, dota al comercio de herramientas competitivas a la altura de las dificultades del entorno al que se enfrenta, permitiendo dinamizar los entornos urbanos como ejes de relación en diversos aspectos: social, económico, residencial, etc.

El objetivo estratégico del plan *Guipúzcoa Centro Comercial Abierto* es, en términos generales, incrementar la competitividad y la rentabilidad de su comercio local, así como impulsar y desarrollar los centros de las ciudades y municipios como lugares de relación y encuentro, compras, residencia y turismo a través de la puesta en marcha del modelo de *Centros Comerciales Abiertos*. En este punto, es preciso hacer una doble consideración. Por un lado, se aborda el modelo de Centro Comercial Abierto aplicado a un territorio, Guipúzcoa, que comprende diferentes municipios con distintas características comerciales, configurando, por tanto, una red de municipios comerciales que se apoyan e integran. Por otro lado, no se puede obviar que el modelo de Centro Comercial Abierto no es planteable en las mismas condiciones en todos los municipios guipuzcoanos habida cuenta de las diferencias existentes en su estructura y oferta-demanda. Por ello, cabe hablar de posicionarlos de acuerdo a sus puntos fuertes, destacando los atributos de su oferta que resultan especialmente atractivos para trabajar en esa línea.

## 6. CONCLUSIONES

La gestión de centros urbanos a nivel internacional, aunque con diferentes variaciones, se puede clasificar en base a dos modelos: el modelo BID y el modelo TCM. El modelo americano (BID) cuenta con una mayor capacidad de planificación y gestión que el modelo europeo (TCM), como resultado de la tasa obligatoria que deriva de dicho sistema de gestión. Sin embargo, es este último el que cuenta con un mayor desarrollo en Europa, lo que requiere de la puesta en marcha de una metodología que permita adaptar los instrumentos de gestión a las especificaciones de cada país y de cada centro urbano.

En España se está empezando a aplicar este modelo de gestión, pero esta implantación requiere de un análisis previo de las áreas comerciales. Para ello, la principal fuente de datos a nivel nacional se encuentra en el Anuario Económico de España de la Caixa que permite obtener información estadística a nivel provincial con sus correspondientes agregaciones a nivel provincial y autonómico.

Aplicando esta metodología para el caso de Guipúzcoa, se ha desarrollado el modelo «*Guipúzcoa Centro Comercial Abierto*» que abarca un territorio que sobrepasa los límites administrativos de una ciudad y se configura como una red de municipios que dispondrán en su núcleo urbano de un *Centro Comercial Abierto*.

Este planteamiento ha exigido un diagnóstico oferta-demanda de los municipios más relevantes de Guipúzcoa con el fin de determinar su potencialidad como *Centro Comercial Abierto*. El resultado obtenido indica que, partiendo de un posicionamiento único para *Guipúzcoa Centro Comercial Abierto*, es necesario realizar acciones específicas en los diferentes municipios, para lograr el máximo desarrollo del modelo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- CAJA DE AHORROS Y DE PENSIONES DE BARCELONA. LA CAIXA (2003): «Anuario Comercial de España 2002», *La Caixa*, Barcelona.
- ELIZAGARATE, V.; ZORRILLA, P. (2004): *Distribución y Consumo*. n.º 78. *Mercasa*. Madrid.
- ELIZAGARATE, V.; ZORRILLA, P. (2003): *Gipuzka Centro Comercial Abierto. Integración estratégica espacial y virtual del comercio tradicional de Guipúzcoa*. Federación Mercantil de Guipúzcoa y Miramón Empresa Digitala.
- HALLSWORTH A., PARKER C., COCA STEFANIAK A. (2003): «Small Retail and TCM Schemes: Theory and reality from UK y USA», *I Encuentro Centros comerciales Abiertos*. Confederación Empresarial del Comercio de Andalucía, Málaga.
- HOGG S., MEDWAY D., WARNABY G. (2003): «Business Improvement Districts: an opportunity for SME retailing», *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volumen 31, n.º 9, pp. 466-469.
- MEDWAY, D.; ALEXANDER, A.; BENNISON D.; WARNABY G.(1999): «Retailers´financial support for town centre management» *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volumen 27, n.º 6, pp. 246-255.
- MOLINILLO JIMÉNEZ S. (2001): «Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras», *Distribución y Consumo*, n.º 57, pp. 37-45.
- PAUL CELLUCI A., WALLIS J. (1994): «Business Improvement Districts, a Guide to Establishing a BID in Massachusetts», *Massachusetts Department of Housing & Community Development*, Boston.
- SANTESMASES MESTRE M. (2001): *Dyane Versión 2. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Pirámide. Madrid.